



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.

Employee Recruitment and Selection Process in the Provident Financial s.r.o. Company

Student: Barbora Matznerová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2012

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Matznerová**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.**  
**Employee Recruitment and Selection Process in the Provident Financial s.r.o. Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti Provident Financial s.r.o.
  4. Analýza současného procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.
  5. Návrhy a doporučení na úpravu procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.  
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Místopřísežné prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....  
Barbora Matznerová

### **Poděkování**

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Horváthové, Ph.D za její ochotu a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu personálního oddělení společnosti Provident Financial s.r.o. za jeho ochotu, vstřícné jednání a čas, který mi věnoval.

## Obsah

1 Úvod .....	5
2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	6
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	6
2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.2 Personální strategie .....	7
2.1.3 Nositelé řízení lidských zdrojů .....	7
2.1.4 Faktory působící na řízení lidských zdrojů .....	7
2.2 Personální procesy .....	8
2.3 Získávání zaměstnanců .....	8
2.3.1 Podmínky získávání zaměstnanců .....	9
2.3.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců .....	10
2.3.3 Metody získávání zaměstnanců .....	12
2.3.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání .....	17
2.4 Výběr zaměstnanců .....	18
2.4.1 Předvýběr .....	18
2.4.2 Metody výběru zaměstnanců .....	19
2.4.3. Konečné fáze procesu výběru zaměstnanců .....	25
3 Charakteristika vybrané organizace .....	27
3.1 Společnost ve světě .....	27
3.2 Společnost v ČR .....	27
3.3 Sídlo společnosti .....	27
3.4 Cíl společnosti .....	28
3.5 Organizační struktura společnosti .....	28
4 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o. ....	29
4.1 Řízení a plánování lidských zdrojů .....	29
4.2 Proces získávání zaměstnanců .....	29
4.2.1 Popis pracovní pozice .....	30
4.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců .....	30
4.2.3 Metody získávání zaměstnanců .....	31
4.2.4 Požadované dokumenty .....	32
4.3 Proces výběru zaměstnanců .....	33

4.3.1 Předvýběr .....	33
4.3.2 Metody výběru zaměstnanců.....	33
4.3.3 Konečné fáze procesu výběru zaměstnanců.....	34
4.3.4 Zavedení nového zaměstnance do praxe .....	35
4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	35
5 Návrhy a doporučení .....	49
6 Závěr.....	52
Seznam použité literatury.....	54
Seznam zkratek .....	56
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Jednotlivé přílohy	

# 1 Úvod

Bakalářská práce bude zaměřena na jeden z nejdůležitějších personálních procesů v každé společnosti a to proces získávání a výběru zaměstnanců. Každá společnost má stanovenou určitou strategii, která vede k dosažení předem stanovených cílů dané společnosti. Pro společnost je velice důležité vybrat a zaměstnat nejvhodnější zaměstnance (tj. kvalifikované zaměstnance, dosazené na správná pracovní místa), kteří napomohou k dosažení stanovených cílů. Při nesprávném výběru může být společnost ohrožena tím, že nedojde k naplnění předem stanovených cílů. Lidské zdroje, jakožto nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách i nejdražší zdroj, ovlivňují celkový chod společnosti a tím také její prosperitu, rozvoj a konkurenceschopnost. Proto je nutné a důležité věnovat tomuto procesu dostatečnou pozornost a nepodceňovat postupy při výběru zaměstnanců.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a informací od společnosti Provident Financial s.r.o. analyzovat metody a postupy procesu získávání a výběru zaměstnanců, které jsou společností využívány. Na základě této analýzy navrhnout změny a doporučení, která povedou ke zkvalitnění celého procesu. Pro tuto analýzu je použita metoda dotazníkového šetření, dále jsou využity informace poskytnuté personalistou společnosti Provident Financial s.r.o. a informace získané z písemných materiálů poskytnutých touto společností.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části. První část bude částí teoretickou, druhá část bude částí praktickou. Teoretická část se bude zabírat popsáním problematiky řízení a plánování lidských zdrojů, jeho úkoly a faktory na něj působící. Dále bude rozebírat hlavní téma bakalářské práce, a to odděleně proces získávání a výběru zaměstnanců, kdy při získávání budou popsány jeho podmínky, zdroje, metody a potřebná dokumentace a při výběru jeho jednotlivé části a metody. Teoretická část bude psána s pomocí odborné literatury. Z těchto obecných poznatků bude vycházet část praktická. V praktické části bude představena konkrétní společnost a analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti. Informace o společnosti budou získány z webových stránek společnosti a dále poskytnuty personalistou společnosti, který bude po celou dobu vypracovávání bakalářské práce s její autorkou spolupracovat. V této bakalářské práci se bude jednat o společnost Provident Financial s.r.o.



## **2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců**

Proces získávání a výběru zaměstnanců je zařazen do okruhu problematiky řízení lidských zdrojů. Touto problematikou se ve většině společností zabývají kvalifikovaní personalisté. Výběr vhodných zaměstnanců je velice důležitý pro celkový chod společnosti. Tato část bakalářské práce se bude problematikou řízení lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, zabývat podrobněji.

### **2.1 Řízení lidských zdrojů**

Každému vlastníkovvi jakékoli společnosti záleží na tom, aby jeho společnost prosperovala, vykazovala vysokou konkurenceschopnost a plnila dané cíle. Dá se říct, že to nejcennější, co každá společnost má, jsou lidské zdroje. Proto je nutné tyto lidské zdroje správně řídit, neboť správným řízením lze dosáhnout celkového úspěchu společnosti [1].

Správného řízení lidských zdrojů lze snadněji dosáhnout v případě, že vedení společnosti má jasnou představu o plánování lidských zdrojů. Plánování lidských zdrojů je proces, při kterém se shromažďují a poté využívají informace potřebné k rozhodování o vynakládání zdrojů při personálních činnostech [7].

Personální plánování usiluje o to, aby společnost měla pracovní síly:

- v potřebném množství,
- flexibilní a připravené na změny,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s žádoucími osobnostními charakteristikami,
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady [9].

„Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a v neposlední řadě jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ [10, str. 11].

Řízení lidských zdrojů je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení společnosti. Uvědomění si významu lidských zdrojů a jejich hodnoty je značně důležitý faktor při jejich řízení [10].

V řízení lidských zdrojů převažuje ucelenější a komplexnější systémový přístup k procesům personální optimalizace, což znamená snahu obsadit pracovní místo co nejlepším personálem a dosáhnout požadované aktivity zaměstnanců. Při řízení lidských zdrojů se manažeři společnosti přímo a aktivně účastní procesů personální optimalizace. Účelem tohoto aktivního zapojení je zvýšení konkurenceschopnosti firem [2].

### **2.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

V obecné rovině, jak již bylo naznačeno výše, je hlavním úkolem řízení lidských zdrojů dosáhnout lepšího výkonu společnosti jako celku a tento výkon neustále zvyšovat. Při konkrétnějším pojetí hlavních úkolů by se řízení mělo zaměřit zejména na harmonizaci pracovního místa s dosazeným zaměstnancem. Jednoduše řečeno snažit se o zařazení správného zaměstnance na správné místo. Dále by se mělo zaměřit na respektování zájmů zaměstnanců a napomáhat jejich rozvoji a postupu v kariéře, aby došlo k vnitřnímu uspokojení a tím k efektivnímu stylu vedení lidí a dobrým mezilidským vztahům [10].

### **2.1.2 Personální strategie**

Personální strategie udává základní cíle, kterých má být dosaženo v oblasti formování lidského potenciálu firmy. Personální strategie by měla být v souladu se strategií rozvoje společnosti a jejich aktivit [8].

### **2.1.3 Nositelé řízení lidských zdrojů**

Ve většině společností tuto pozici zastupují linioví manažeři. Zejména ve velkých společnostech roli nositelů řízení lidských zdrojů přebírají specialisté. Těmito specialisty bývají personalisté, kteří jsou soustředěni v personálních útvech a jsou odpovědní za určitou oblast řízení lidských zdrojů. Pokud jsou ve společnosti zřízeny odbory, mohou se i ony stát nositeli řízení lidských zdrojů [7].

### **2.1.4 Faktory působící na řízení lidských zdrojů**

Každá společnost je vystavena působení určitých faktorů. Tyto faktory zasahují i do vnitřní struktury společnosti a tím také ovlivňují řízení lidských zdrojů. Faktory ovlivňující společnost lze rozdělit do dvou skupin na faktory vnější a faktory vnitřní. [7]

**Vnější faktory** jsou velice proměnlivé. Samotná společnost či její management dokáže tyto faktory ovlivňovat jen zřídka a v malé míře. Hlavním úkolem personalisty je sledovat tyto vlivy působící ve vnějším prostředí, identifikovat ty, které by mohly jakkoli ovlivnit jeho společnost a navrhnout možná řešení pro zmírnění důsledků těchto vnějších vlivů. Zdroji, které personalistům umožní monitorovat prostředí, mohou být noviny, časopisy či internet. Za vnější faktory jsou považovány např. ekonomické podmínky, inflace, technologické změny, vliv státu [7].

**Vnitřní faktory** jsou faktory vycházející zevnitř společnosti. Mají velký vliv na průběh pracovních procesů ve společnosti. Vnitřní faktory jsou manažery lépe ovlivnitelné než faktory vnější. Mezi vnitřní faktory patří např. finanční podmínky, technologie, styl řízení, organizační kultura a filozofie [7].

## **2.2 Personální procesy**

Mezi základní personální procesy patří proces získávání a výběru zaměstnanců. Tyto procesy budou níže podrobněji popsány. Dále jsou mezi personální procesy zařazeny: personální plánování, hodnocení pracovníků, rozmisťování pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělání a rozvoj pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém [11].

## **2.3 Získávání zaměstnanců**

Vyhledávání a následný výběr zaměstnanců jsou hlavními personálními činnostmi. Je nutné zajistit kvalitu lidí přijímaných do společnosti. Principem získávání zaměstnanců je oslovit dostatečné množství uchazečů, kteří mají předpoklady pro obsazení volného pracovního místa. Společnost si poté vybere ty uchazeče, kteří budou nejlépe vyhovovat daným požadavkům. Získávání optimálního množství kvalifikovaných zaměstnanců ovlivňuje prosperitu, úspěšnost a konkurenceschopnost podniku [9].

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas).“ [10, str. 100].

Je třeba, aby se vedení společnosti zamyslelo nad tím, zda vybírat zaměstnance z řad svých stávajících zaměstnanců nebo z vnějších zdrojů.

Nejdůležitější při procesu získávání zaměstnanců je shromáždit veškeré informace týkající se obsazovaného místa, tj. vše o volném pracovním místě, o práci a pracovních podmínkách

na něm a o požadavcích, které toto místo klade na zaměstnance. Některé z těchto charakteristik se poté stávají součástí informací v nabídce volného pracovního místa a pomáhají uchazečům při rozhodování, zda reagovat či nikoli [10].

### **2.3.1 Podmínky získávání zaměstnanců**

V procesu získávání zaměstnanců působí mnohé faktory. Je důležité uvědomit si, že proti sobě stojí dvě strany. Na jedné straně je společnost a její potřeba optimálního množství lidských zdrojů a na straně druhé potencionální uchazeči hledající vhodné pracovní místo. Tyto dvě strany na sebe navzájem působí. Mezi těmito stranami by měl být zajištěn takový informační tok, který umožní potencionálním uchazečům reagovat na nabídku zaměstnání. Odpovědi uchazečů na nabídku volného pracovního místa mohou být ovlivněny jak vnitřními podmínkami podniku, tak podmínkami působícími na podnik zvnějšku [7].

**Vnitřní podmínky** mohou být rozděleny na podmínky související přímo s nabízeným pracovním místem a na podmínky související se společností. Tyto podmínky jsou společností do jisté míry ovlivnitelné. Ovlivňují spíše individuální rozhodování uchazečů.

Mezi podmínky týkající se konkrétního pracovního místa jsou zahrnuty:

- povaha práce,
- postavení v hierarchii funkcí společnosti,
- požadavky na zaměstnance,
- rozsah povinností a odpovědnost,
- pracovní doba [10].

Mezi podmínky týkající se společnosti jsou zahrnuty:

- význam společnosti, její úspěšnost a pověst,
- úroveň a spravedlnost odměňování,
- úroveň péče o zaměstnance,
- úroveň zaměstnaneckých vztahů,
- možnost vzdělávání a školení,
- umístění společnosti a životní prostředí v jejím okolí [10].

**Vnější podmínky** jsou velice proměnlivé a společností neovlivnitelné. Společnost je ve svém rozhodování musí brát jako dané a respektovat je.

Mezi vnější podmínky se zahrnují:

- demografické,
- ekonomické,
- sociální,
- technologické,
- ekonomické a sídelní,
- politicko – legislativní [10].

### **2.3.2 Vnitřní a vnější zdroje získávání zaměstnanců**

Celkový průběh procesu získávání nových zaměstnanců a poté i výběr metody k výběru zaměstnanců závisí na tom, jestli bude volné pracovní místo obsazováno zaměstnanci vybranými z vnitřních či vnějších zdrojů.

Pokud se společnost rozhodne vybírat uchazeče z řad vlastních zaměstnanců, tj. z vnitřních zdrojů společnosti, je to odrazem personální politiky – možný kariérní postup ve společnosti je jedním z hlavních motivačních prvků a společnost si tímto udržuje stabilizaci důležitých zaměstnanců [9].

Pokud jsou ovšem vnitřní zdroje společnosti omezeny, musí nové zaměstnance hledat mimo společnost, tj. z vnějších zdrojů. Uchazeči o pracovní místo z vnějších zdrojů jsou ovlivněni především situací na pracovním trhu, image společnosti a podmínkami pracovního místa o něž se ucházejí [9].

Lze také využít kombinaci těchto dvou zdrojů, jedná se o tzv. kombinovanou formu získávání zaměstnanců. Existují různé důvody využití této formy. Může se stát, že společnost začne s výběrem z vnitřních zdrojů, ale poté zjistí, že žádný z řad vlastních zaměstnanců volnému pracovnímu místu nevyhovuje a proto pokračuje výběrem z vnějších zdrojů. Opačná situace nastává, když společnost začne s výběrem z vnějších zdrojů a posléze zjistí, že žádný z uchazečů se k obsazení volného místa nehodí lépe než některý ze zaměstnanců v rámci společnosti. Společnost má také další možnost a to začít se získáváním zaměstnanců z vnitřních a vnějších zdrojů současně. V tomto případě nastolí stejné podmínky pro uchazeče v přijímacím řízení [2].

**Vnitřní zdroje tvoří:**

- a) pracovní síly získané v důsledku technického pokroku (což znamená při náhradě živé lidské síly stroji či jinou technologií),

- b) zaměstnanci uvolnění z důvodu konce výroby nebo změny organizace ve společnosti,
- c) zaměstnanci, kteří jsou způsobilí vykonávat náročnější práci než jakou vykonávají doposud,
- d) zaměstnanci, kteří sice mají své pracovní místo, ale z nějakého důvodu mají zájem o vykonávání jiného pracovního místa v jiné části společnosti [10].

K **výhodám** vnitřních zdrojů patří:

- silné a slabé stránky uchazeče jsou lépe známy,
- uchazeč zná danou společnost lépe,
- dochází ke zvýšení motivace a morálky zaměstnanců,
- je podporována identifikace zaměstnanců se společností,
- lepší návratnost investic do vzdělání či školení zaměstnanců,
- podpora image společnosti [7], [10].

K **nevýhodám** vnitřních zdrojů patří:

- zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice (do pozice, kdy ještě stačí úspěšně plnit úkoly),
- morálka a mezilidské vztahy mohou být negativně ovlivněny soutěžením o povýšení mezi zaměstnanci,
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupů z venku [10].

**Vnější zdroje** tvoří:

- a) volné pracovní síly na trhu práce,
- b) absolventi škol,
- c) zaměstnanci jiných organizací, kteří se sami rozhodli změnit zaměstnavatele nebo je k tomu dovedla naše nabídka [10].

Za doplňkové vnější zdroje mohou být považováni důchodci, ženy v domácnosti, studenti či pracovní síly v zahraničí [10].

K **výhodám** vnějších zdrojů patří:

- mimo organizaci je škála schopností a talentů mnohem rozmanitější a větší než uvnitř,

- noví zaměstnanci jsou zdrojem „know – how“, do společnosti mohou přinést nové poznatky, zkušenosti, pohledy a názory,
- je snazší a levnější získat kvalifikované zaměstnance z vnějších zdrojů, než je vychovávat ve společnosti,
- nový zaměstnanec má většinou velké pracovní nasazení [9], [10].

K **nevýhodám** vnějších zdrojů patří:

- vysoké náklady na celkový proces získávání,
- obsazení pracovního místa a adaptace zaměstnance trvá delší dobu,
- noví zaměstnanci mají většinou vyšší finanční požadavky než vlastní zaměstnanci společnosti,
- zabraňuje se možnému postupu vlastních zaměstnanců,
- zvyšuje se fluktuace,
- na zaměstnance působí stres z důvodu přechodu na nové pracovní místo,
- stávající zaměstnanci organizace jsou zatěžováni tím, že se musí věnovat nově přichozímu zaměstnanci,
- určitá míra rizika při přijetí uchazeče z vnějších zdrojů (riziko nesprávné volby) [9].

### 2.3.3 Metody získávání zaměstnanců

Existuje mnoho metod získávání zaměstnanců. Je důležité informovat vhodné lidi o volných pracovních místech a snažit se o jejich pozitivní reakci na danou nabídku. Kterou metodu společnost vybere závisí na tom, jestli bude vybírat ze zdrojů vnitřních či vnějších, dále také závisí na situaci na pracovním trhu, na množství finančních prostředků, které je společnost ochotna vynaložit a na čase, ve kterém je potřeba volné pracovní místo obsadit. Společnost se vždy snaží využít více metod najednou [9], [10].

Metody získávání zaměstnanců se od sebe také liší svou aktivitou. Některé z nich jsou aktivnější a naopak některé pasivnější. Pokud chce společnost vybrat zaměstnance z vlastních řad, čili z vnitřních zdrojů, pak stačí informace vyvěšená na nástěnce uvnitř společnosti, oběžník či informace v časopise společnosti. V tomto případě je možné vytipované zaměstnance oslovit přímo nebo přes jejich nadřízené. Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se zvyšují vynaložené náklady, neboť škála možností a metod je větší [10].

Mezi nejčastěji používané metody patří:

### **Inzerce**

Noviny a časopisy jsou nejběžnější sdělovací prostředky, kam zaměstnavatelé umísťují své inzeráty. Tyto sdělovací prostředky jsou také nejběžnější místa, kde uchazeči o volné pracovní místo uskutečňují svůj průzkum [3].

Inzerovat lze nejen v tisku ale také v rozhlasu, televizi či odborných periodikách. Inzerce se nemusí vztahovat pouze k regionu, v němž se společnost nachází, ale může mít i širší záběr a to státní či dokonce mezinárodní. Společnost má možnost inzerovat sama nebo ve spolupráci s profesionální agenturou [9], [10].

Při inzerování je velice důležité správně zvolit typ média vzhledem k typu pracovní pozice. Prestižní tiskoviny je vhodné vybrat při inzerování pozic s vyšší úrovní a kvalifikací. Lokální tiskoviny bývají využity pro inzerování míst řadových úředníků a dělníků [9].

Cílem inzerování by mělo být:

- upoutat pozornost – inzerát by měl být konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů,
- vytvářet a udržovat zájem – veškeré informace by měly být sděleny atraktivním a zajímavým způsobem,
- stimulovat akci – atraktivnost inzerátu by měla přimět lidi dočíst ho až do konce a zajistit dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů [1].

K **výhodám** patří:

- inzerát se rychle dostane k adresátovi,
- o volném pracovním místě se dozví velké množství lidí,
- inzerát jde za potencionálním uchazečem až do jeho soukromí [10].

K **nevýhodám** patří:

- vysoká cena inzerce,
- minimalizace ceny na úkor efektivnosti inzerátu [10].

Inzerát by měl obsahovat:

- název práce (pracovního místa, zaměstnání),
- stručný popis práce a charakteristiku činnosti společnosti,
- místo výkonu práce,



- název a adresu společnosti,
- požadavky na vzdělání, kvalifikaci, praxi a další schopnosti a vlastnosti uchazeče,
- požadavky na věk uchazeče, pokud je to nutné,
- pracovní podmínky,
- možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje,
- pokyn pro uchazeče, jak se ucházet o pracovní místo v případě zájmu,
- dokumenty požadované od uchazeče o zaměstnání [10].

## **E-recruitment**

Internetová inzerce je v dnešní době jednou z nejpoužívanějších a nejoblíbenějších metod získávání zaměstnanců. Díky internetové inzerci je možné pokrýt velký okruh uchazečů. Internet usnadňuje komunikaci mezi zaměstnavatelem a uchazečem, pomocí internetu lze zasílat životopisy a jiné potřebné dokumenty. Umožňuje přístup k většímu množství informací, než lze uvést v běžném inzerátu. K výhodám internetové inzerce patří také nižší náklady než u inzerce tradiční. Společnosti většinou inzerují nabídky volných pracovních míst na vlastních internetových stránkách. Pokud společnost nemá vlastní webové stránky, může se obrátit na agentury, které ji tento typ inzerce zprostředkují. Jak již bylo zmíněno výše, internetová inzerce vyžaduje relativně nízké náklady a proto mnoho společností volí kombinaci e-recruitment s tradiční novinovou inzercí, čímž dosáhne rozsáhlého pokrytí [3], [9].

Mezi hlavní typy on-line stránek patří:

- stránky pracovních míst, které jsou provozovány specializovanými organizacemi,
- stránky zprostředkovatelských agentur,
- stránky médií [1].

## **Zprostředkovatelské agentury**

Tyto agentury pomáhají společnostem nalézt vhodného uchazeče o pracovní místo. Existují agentury, které se zaměřují na určitá zaměstnání, jiné se vymezují místně. Agentury se od sebe liší také svou působností. Mnoho z nich působí celostátně, jiné mezinárodně. Dle požadavků společnosti dokáží vyhledat zaměstnance na trvalý i dočasný pracovní poměr [3].

Ve většině případů agentury nabízejí nejen získávání vhodných zaměstnanců, ale i jejich výběr. Agentury mohou pracovat buď ve spolupráci s představitelem společnosti nebo samostatně. Konečné rozhodnutí by ovšem mělo zůstat na společnosti [10].

Zprostředkovatelské agentury vykonávají svou činnost za poplatek, který je hrazen společností, jež agenturu najala. Tyto poplatky většinou bývají poměrně vysoké. Služby, které lze a které nelze zpoplatnit jsou uvedeny v legislativě, pro ochranu zájemců o práci [3], [10].

Při využití služeb agentury hrozí společnosti určitá nebezpečí. Jedno z nich je neseriózní chování konzultantů agentury. Větší hrozbou je ovšem vybrání a přijetí nevhodného zaměstnance. Zprostředkovatel ve většině případů není schopen zajistit všechny detaily, aby pochopil, jaká osoba bude nejvíce vyhovovat danému pracovnímu místu a požadavkům či představám vedoucích manažerů společnosti, neboť je mu dáno málo času. [10]

### **Spolupráce se vzdělávacími institucemi**

Spolupráce společnosti se vzdělávacími institucemi může být buď přímá, kdy společnost provozuje školy či učiliště, nebo nepřímá, kdy pro studenty organizuje „dny otevřených dveří“ či se účastní různých akcí (např. campus recruiting). Přímým způsobem si společnost připravuje vlastní zaměstnance, nepřímým způsobem vyhledává a získává zaměstnance s určitým profesním zaměřením a talentem [9].

Díky spolupráci se vzdělávacími institucemi si společnost může vytipovat učně, středoškolské či vysokoškolské studenty, kteří by vyhovovali požadavkům pracovního místa. Velkou výhodou je možnost uveřejnění plošné nabídky práce ve vzdělávací instituci. Tato výhoda s sebou ovšem přináší i určité riziko a to riziko nadměrného objemu žádostí od nevyhovujících uchazečů. Proto je nutné nabídku upravit tak, aby byly jasně vymezeny požadavky pracovního místa a podmínky zaměstnání [8].

Nevýhodou spolupráce se vzdělávacími institucemi je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání. Což znamená nemožnost obsazovat pracovní místo absolventy škol v průběhu celého roku [10].

### **Spolupráce s úřady práce**

Úřady práce poskytují zaměstnání pro uchazeče i společnosti. Toto zprostředkování je zcela bezplatné, proto je spolupráce s úřady pro společnosti jednou z nejvýhodnějších metod získávání zaměstnanců. Náklady činnosti úřadu práce hradí stát, který má vyčleněné finanční prostředky na realizaci politiky zaměstnanosti. V některých případech může zaměstnavatel získat příspěvek na zaměstnávání zaměstnance [10].

Nevýhodou je, že úřady práce inzerují většinou volná místa nevyžadující vysoké vzdělání. A tak mají společnosti omezený výběr z uchazečů. Mnozí nezaměstnaní hledají práci jinou cestou a tak se u úřadu práce ani nezaregistrují, což je pro společnost další nevýhodou [10].

### **Doporučení stávajícího zaměstnance**

V této metodě získávání zaměstnanců stávající zaměstnanec buď doporučí společnosti vhodnou osobu, nebo sám tohoto vhodného jedince informuje o uvolněném pracovním místě. Tato pasivní metoda získávání zaměstnanců je běžně využívána a k její realizaci je potřebná včasná informovanost zaměstnanců o volném pracovním místě [9].

Vzhledem k tomu, že stávající zaměstnanec si nechce pokazit svou pověst ve společnosti a u svého nadřízeného, zpravidla doporučí zcela vyhovujícího uchazeče, jak po odborné tak i charakterové stránce, což je pro společnost velkým přínosem a snižuje to náklady na vyhledávání nových zaměstnanců. Tato metoda je ovšem omezená počtem uchazečů a není možné vybírat z většího počtu [10].

### **Samostatné přihlášení**

V tomto případě uchazeči naslepo posílají či se osobně obracejí na společnost s nabídkou práce. Nereagují na konkrétní nabídku trhu práce, což ve většině případů přináší nepříliš úspěšné výsledky jak žadateli tak zaměstnavateli. Největší nevýhodou je, že velké množství uchazečů má nepřesnou představu o potřebách společnosti a řada z nich je proto pro společnost neupotřebitelná. I přes to se však těmito nabídkami musí někdo zaobírat, což narušuje práci personalistů. Uchazeči při nabídce práce popisují spíše širokou a obecnou škálu svých znalostí a nesoustředí se na klíčové dovednosti, které jsou pro společnost důležité. Proto je pro společnost těžké identifikovat žadatelovy schopnosti a dovednosti. Výsledkem poté může být přijetí nepříliš vyhovujícího zaměstnance, zejména v případech, kdy je nutné volné pracovní místo obsadit ve velmi krátkém časovém intervalu [8].

### **Headhunting**

Metoda headhunting neboli „Lov hlav“ se používá při získávání zaměstnanců na vyšší pozice, nejčastěji při obsazování pozic ve středním a vrcholovém managementu. Společnost si najme konzultanta pro získávání zaměstnanců (neboli headhuntera), který hledá vhodného kandidáta na volné pracovní místo. Při své práci musí být konzultant diskrétní a neinzerovat. Pro společnost vytvoří krátký seznam vhodných jedinců. Tento seznam tvoří pomocí databází

nebo hledá kandidáty ve své síti kontaktů. Úspěšnost headhuntera je pak odvozena od úspěšnosti či povyšování přijatého kandidáta, který byl headhunterem doporučen [12].

### **Podnikové vývěsky**

Jedná se o relativně levné a nenáročné získávání zaměstnanců. Informace o volných pracovních místech jsou uveřejňovány na vývěskách. Závisí na společnosti, zda chce přijmout zaměstnance z vnitřních či vnějších zdrojů. Pokud se rozhodne pro vnitřní zdroje je dostačující, aby byly vývěsky vystaveny pouze uvnitř společnosti, nejlépe na místě, kudy prochází všichni zaměstnanci a tudíž mají šanci si této vývěsky povšimnout. Zda zvolí vnější zdroje, je nutné vývěsku zveřejnit i mimo společnost, aby se k informacím dostala veřejnost, která běžně nevstupuje do prostor společnosti. Vývěska by měla uchazeči poskytnout veškeré důležité informace týkající se pracovního místa [10].

#### **2.3.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání**

Je velice důležité zvolit vhodné dokumenty, díky kterým společnost získá požadované informace o uchazečích, jejich vlastnostech, kvalifikaci a zkušenostech. Díky těmto dokumentům má společnost možnost shromáždit spolehlivé informace, tyto informace uspořádat a vyhodnotit. Tento proces poté umožní vybrat toho nejvhodnějšího uchazeče. Informace o uchazečích lze získat několika způsoby. Mezi nejčastěji požadované dokumenty patří dotazník společnosti, životopis, reference z předchozího zaměstnání, doklady o vzdělání a praxi a motivační dopis, ve kterém uchazeč popisuje důvody svého zájmu o zaměstnání a to, co od zaměstnání očekává [5], [10].

### **Dotazník**

Dotazník je jednou z nejčastěji používaných metod pro zjišťování informací o potencionálních uchazečích o volné pracovní místo. Po vyhodnocení dotazníků jsou vybráni nejvhodnější uchazeči a pozváni k přijímacímu pohovoru či další části výběrového řízení. Společnost si může dotazník vytvořit sama nebo si ho nechá navrhnout jinou organizací. V mnoha případech jsou pro různá pracovní místa používány různě formulované dotazníky [10].

Dotazníky existují ve dvou základních formách a to dotazníky jednoduché a dotazníky otevřené. Tyto dvě formy dotazníků jsou v první části totožné. Obsahují základní identifikační údaje jako je např. jméno, příjmení, adresa, datum narození, rodinný stav uchazeče. V druhé části dochází k výrazným odlišnostem. V *jednoduchém dotazníku* uchazeč uvádí pouze holá

fakta týkající se výčtu a informací o předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti. Tato forma dotazníku se především využívá při obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst. *Otevřený dotazník* umožňuje uchazeči, aby se podrobně rozepsal a širěji popsal skutečnosti týkající se dosavadní pracovní kariéry, současného pracovního zařazení, detailů předchozích zaměstnání, zájmů a zálib. Závěrečná část dotazníku je u obou forem opět totožná. Podává informace o referencích z předchozích zaměstnání či termín, kdy by uchazeč mohl nastoupit v případě, že by byl společností přijat [10].

V případě **životopisu, hodnocení z předchozích pracovišť, dokladů o vzdělání a praxi** či **motivačního dopisu** se volba obsahu a formy (s výjimkou dokladů o vzdělání a praxi) přenechává na samotném uchazeči. Jen v případě polostrukturovaného či strukturovaného životopisu jsou dány požadované body, o kterých by se měl uchazeč zmínit. Obsah a forma u těchto dokumentů není určena z toho důvodu, aby zaměstnavatel mohl posoudit uchazečovu osobnost a vyjadřovací schopnosti [10].

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Při výběru zaměstnanců dochází k situaci, kdy se setkávají dvě strany a to společnost na straně jedné a uchazeč na straně druhé, kdy obě strany přicházejí se svou nabídkou. Z tohoto důvodu by proces výběru zaměstnanců měl probíhat na partnerské úrovni. Výběr zaměstnanců je finančně nákladným a časově náročným procesem. Proto je důležité věnovat mu dostatečnou pozornost a důkladnou přípravu, aby byl vhodný uchazeč vybrán napoprvé a celý proces se nemusel opakovat. Do výběru by měli být zapojeni personální specialisté a vedoucí pracovníci [9].

Hlavním cílem je vybrat nejvhodnější uchazeče pro nabízené pracovní místo. Důležité je také zajistit, aby uchazečům práce vyhovovala a tím eliminovat jejich případný odchod jinam. Je nutné zajistit dostatek informací o uchazečích a posoudit předpoklady těchto uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa [5].

### 2.4.1 Předvýběr

Ve většině případů reaguje na nabídku volného pracovního místa více uchazečů, než s kolika by bylo možno vést pohovory, proto je nutná jejich redukce. Tato redukce je prvním krokem, který vede k tomu, aby byl získán zvládnutelný počet uchazečů. Tento proces se nazývá předvýběr [5].

V předvýběru jsou tedy vybráni uchazeči, kteří se zdají vhodní pro dané pracovní místo a jsou zařazeni do vlastního procesu výběru. Uchazeči jsou vybíráni na základě jimi podaných dokumentů nebo předběžného pohovoru [10].

Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do **tří skupin**:

**a) velmi vhodní**

- tito uchazeči jsou vždy pozváni k následujícím procedurám výběru,

**b) vhodní**

- tito uchazeči jsou pozváni k dalším procedurám pokud je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující,
- v tomto případě se také nabízí možnost zaslání informace (tzv. rezervačního dopisu), že nelze uspokojit jejich zájem o pracovní místo, ale v budoucnu se na ně společnost v případě potřeby obrátí přímo a zároveň požádá o sdělení, zda by měli o zaměstnání v budoucnu zájem,

**c) nevhodní**

- tito uchazeči jsou zdvořile odmítnuti dopisem, ve kterém jim je poděkováno za zájem o práci ve společnosti a oznámeno, že nebyli úspěšní [10].

Doporučený počet uchazečů, který by měl předvýběrem projít se v odborných literaturách liší. Uvádí se rozpětí tři až deset uchazečů na jednu pozici. Optimální počet uchazečů je vždy závislý na konkrétní situaci [9].

#### **2.4.2 Metody výběru zaměstnanců**

Společnost může pro výběr nových zaměstnanců využít několik výběrových metod. Tyto metody pomáhají personalistům či manažerům posoudit jednotlivé uchazeče a tak vybrat toho nejvhodnějšího na obsazované pracovní místo. Žádná z těchto metod ovšem nemůže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného uchazeče. Společnosti velice často používají kombinace jednotlivých metod [9].

K používaným metodám výběru patří výběrový pohovor, testy pracovní způsobilosti a assessment centre. Tyto metody budou dále popsány [2].

### ***Výběrový pohovor***

Pohovor je nejvýznamnější a nejběžnější metodou výběru zaměstnanců. Obecným cílem pohovoru je posoudit zda uchazeč vyhovuje podmínkám pracovního místa a je pracovně způsobilý toto zaměstnání vykonávat. Mezi další tři hlavní cíle patří:

1. získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči,
2. poskytnout uchazeči informace o společnosti a práci ve společnosti,
3. posoudit osobnost uchazeče [10].

Obsazované pracovní místo a jeho požadavky určují, který typ pohovoru je nejvhodnější použít. V určitých případech stačí vést jedno kolo pohovoru, jindy je potřebné uskutečnit více pohovorů za sebou, aby byla zjištěna jak odborná způsobilost tak sociální charakteristiky uchazeče. Na základě dvou hledisek rozlišujeme několik typů pohovorů:

#### **a) podle množství a struktury účastníků rozlišujeme:**

- **individuální pohovor** – rozhovor typu 1+1, což je nejběžnější metoda, která umožní navázat úzký vztah mezi tazatelem a uchazečem. Tohoto typu rozhovoru se účastní jeden uchazeč a jeden představitel společnosti, ve většině případů společnost zastupuje personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí útvaru. Posuzování uchazeče pomocí tohoto typu pohovoru má subjektivní charakter, neboť tazatel může být ovlivněn osobním dojmem, což by mohlo vést k nesprávnému rozhodnutí o přijetí či odmítnutí uchazeče. Na druhé straně může při tomto rozhovoru vzniknout přátelská a otevřená atmosféra. Individuální rozhovor se doporučuje při výběru pracovníků na méně kvalifikovanou pozici,
- **pohovor před panelem posuzovatelů** – v tomto případě jsou účastníky pohovoru dva či více tazatelů a jeden uchazeč. Mezi hodnotitele ve většině případů patří přímý nadřízený, personalista, psycholog či budoucí spolupracovník. Vzhledem k předchozí metodě výběru zaměstnanců je pohovor před panelem posuzovatelů objektivnější při posuzování uchazeče, avšak může negativně ovlivnit výkon uchazeče z důvodu napjaté atmosféry,
- **skupinový pohovor** – účastníkem na straně jedné je jeden či více tazatelů a na straně druhé skupina uchazečů (až deset). Nevýhodou tohoto typu pohovoru je, že dokáže posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, ale nedokáže hlubší posouzení všech jedinců [8], [9].

#### **b) podle obsahu a průběhu rozlišujeme:**

- **nestrukturovaný pohovor** – forma, postup i obsah jsou utvářeny během pohovoru. Nevýhodou tohoto pohovoru je výrazný subjektivní přístup, proto je tedy nespolehlivý a málo validní. Během pohovoru může tazatel sklouznout k osobním otázkám, které přímo nesouvisí s požadavky obsazovaného pracovního místa,
- **strukturovaný pohovor** – seznam otázek je přesně daný, stejně tak i jejich pořadí. Postup, obsah i forma je na rozdíl od nestrukturovaného pohovoru předem připravena. Tato skutečnost zabezpečuje neopomenutí dotázat se na nezbytné informace důležité pro posouzení uchazeče a dává uchazečům stejné možnosti, přičemž také umožňuje jejich srovnatelnost. Subjektivní přístup k uchazečům je v tomto případě redukován. Strukturovaný pohovor je velice efektivní, spolehlivý a přesný. Je nutné jej podrobně dokumentovat a vzniklé dokumenty archivovat,
- **polostrukturovaný pohovor** – jsou dány okruhy otázek, které se tazatel snaží rozvíjet podle potřeby v průběhu pohovoru. Polostrukturovaný pohovor se snaží spojit výhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru a současně eliminovat jejich nevýhody [9], [10].

Nejdůležitějším krokem je příprava tazatele na pohovor. Ať už se jedná o strukturovaný či nestrukturovaný pohovor, musí být důkladně připraven. Pečlivá příprava je zajištěna prozkoumáním požadavků obsazovaného pracovního místa, životopisu a dotazníku uchazeče. Z těchto dokumentů je tazatel schopen odhadnout charakter uchazeče, což mu při vedení pohovoru může pomoci [10].

#### **Chyby tazatelů při pohovoru:**

- **halo efekt** – tento efekt se může projevit u tazatele v situaci, kdy je mu uchazeč velice sympatický, působí na něj silným dojmem. Takovýto přitažlivý dojem může způsobit vhodný výběr oblečení, pevné podání ruky, důvěryhodné chování či dobré komunikační schopnosti uchazeče. Tazatel zasažený halo efektem má tendenci hodnotit vše, co v pohovoru následuje, pozitivně a snaží se získávat pouze pozitivní informace, které by jeho první dojem z uchazeče potvrdily,



- **horns efekt** – protiklad halo efektu. Při horns efektu je první dojem tazatele z uchazeče negativní. Tazatel se po celou dobu pohovoru snaží získat negativní informace, které by mu první dojem potvrdily,
- **rychlé rozhodování** – tazatel si o uchazeči vytvoří názor během prvních pěti minut a poté už své rozhodnutí nezmění. Nesnaží se získat širší rozsah informací,
- **přijímání lidí, kteří jsou jako my** – tazatel má tendenci se ztotožnit s lidmi, se kterými sdílí několik společných znaků. Tyto znaky ovšem nesouvisí se schopností vykonávat zaměstnání a proto je to pro společnost nevhodné,
- **stereotypizace** – nastává v momentě, kdy je uchazeč zařazen do určité skupiny a následně jsou mu přisuzovány vlastnosti a znaky, které jsou považovány za typické pro všechny členy dané skupiny. Stereotypizace je nejnebezpečnější chyba vnímání. Příkladem stereotypizace může být zařazení osob do skupin: obézních lidí, hubených lidí, nemódně oblečených lidí, mužů nosících náušnici, aj. Zvláště nebezpečnými se můžou stát rasové stereotypy,
- **vytváření předpokladů** – tazatelé mají tendenci vnucovat uchazečům svůj vlastní názor na danou situaci a nejsou ochotni si vyslechnout, jak by v dané situaci postupoval sám uchazeč,
- **shromažďování nedostatečných nebo irelevantních informací** – tazatelé sbírají nedostatečné, irelevantní či zbytečné informace, které neprozradí nic o schopnosti uchazeče vykonávat zaměstnání,
- **efekt kontrastu** – týká se kontrastu mezi uchazeči. Nastává v okamžiku, kdy tazatel ohodnotí uchazeče lépe, než by si zasloužil a to z toho důvodu, že předchozí uchazeči byli v porovnání s ním horší [5].

Chyby tazatelů lze do určité míry eliminovat. Eliminaci napomáhá shromáždění dostatečného množství informací o uchazeči, správné vyškolení tazatelů, účast více než jednoho tazatele při pohovoru, dostatek času na uskutečnění pohovoru či použití strukturovaného pohovoru [5].

### ***Testy pracovní způsobilosti***

Pracovní způsobilost je definována jako míra, v jaké je jedinec schopen splňovat nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě. [9]

Testy pracovní způsobilosti zahrnují širokou paletu testů s nejrůznějším zaměřením a spolehlivostí. Jsou považovány za pomocnou či doplňkovou metodu výběru zaměstnanců [10].

Mezi testy patří:

- testy inteligence,
- testy schopností,
- testy znalostí a dovedností,
- testy osobnosti [9], [10].

### **Testy inteligence**

Pomocí těchto testů jsou měřeny rozumové schopnosti a současná mentální úroveň jedince. Zpravidla testy inteligence měří verbální schopnosti, všímavost, paměť, prostorovou představivost či numerické schopnosti uchazeče. Úroveň inteligence je vyjádřena inteligenčním kvocieniem – IQ. Testy inteligence mohou mít podobu:

- jednodimenzionálních testů inteligence, které postihují jednu schopnost nebo složku inteligence,
- komplexních testů inteligence sestavených z několika testů měřících více komponent inteligence [9], [10].

### **Testy schopností (výkonové testy)**

Testy schopností hodnotí stávající i potencionální schopnosti uchazeče. Díky těmto testům je možné zjistit také předpoklad rozvoje uchazečových schopností. Zaměřují se především na specifické duševní schopnosti uchazeče, dále na mechanické a motorické schopnosti, manuální zručnost či vlohy. Testy vytváří samostatná skóre pro různé dovednosti. Tato skóre umožňují snáze srovnávat výkony jednotlivců. Lze stanovit hodnotu nadprůměrného či podprůměrného výkonu. Testy schopností lze rozdělit na:

- testy potencionálních schopností (předpovídají potenciál jedince k výkonu práce),
- testy získaných schopností [5], [9], [10].

### **Testy znalostí a dovedností**

Úkolem těchto testů je prověřit hloubku znalostí a odborných dovedností uchazeče, které získal ve škole nebo při přípravě na povolání. Při těchto testech může být požadována uchazečova ukázka práce [10].

## Testy osobnosti

Tyto testy mají odhalit osobnostní charakteristiky uchazeče (zda je uchazeč extrovert nebo introvert, racionální nebo emotivní, společenský či uzavřený aj.). Testy osobnosti, na rozdíl od testů schopností, které odrážejí nejlepší výkon uchazeče v dané dovednosti, indikují obvyklý výkon, tj. poukazují na stabilní rysy, které lze odhalit v typickém chování uchazeče. Velice důležité je vysvětlit uchazečům vztah testu k výkonu zaměstnání. Neměla by se opomenout zpětná vazba týkající se výsledků [5].

Nevýhodou tohoto druhu testování může být fakt, že při analýze sebe sama se mohou uchazeči snažit odpovědět takovým způsobem, o němž si myslí, že je očekáván. Z tohoto důvodu nejsou výsledky testu osobnosti vždy spolehlivé. Proto by osobnostní testy měly být kombinovány s dalšími metodami výběru [5].

## *Assessment centre*

Assessment centre (dále jen AC) je většinou jednodenní či vícedenní diagnosticko–výcvikový program, během kterého se testuje pracovní způsobilost uchazeče. Je standardně využíván pro obsazování volných pracovních míst. AC zahrnuje soubor metod, díky kterým jsou hodnotitelé schopni posoudit výkony skupin uchazečů. Tyto metody se zaměřují na pracovní či manažerské předpoklady uchazečů, jejich schopnost práce v týmu, dokáží také odhalit potřebné informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech uchazečů. Uchazeči mohou být testováni situačními testy, tzn. jsou jim dány různé úkoly a uchazeči se s nimi musí vypořádat jak nejlépe umí. Mezi tyto úkoly patří např. napsat zprávu po analýze marketingového problému, ústně se prezentovat či vyřešit se zákazníkem jeho stížnost [13].

Cílem AC je vybrat nejvhodnějšího, nikoli nejlepšího, uchazeče ze skupiny na obsazované pracovní místo. Tato metoda výběru je považována za vysoce validní, avšak nemůže poskytnout zcela přesný obraz uchazeče, je ovšem přesnější než jiné metody, neboť poskytuje více informací o uchazečích [9].

Každá metoda má své výhody a nevýhody. AC není výjimkou, v tomto procesu ovšem výhody jednoznačně převažují nad nevýhodami [6].

Mezi čtyři hlavní **výhody** patří:

- komplexnost a mnohostrannost hodnocení,
- flexibilita,
- učení se (uchazeči i assessoři získávají nové zkušenosti),

- zpětná vazba [6].

Mezi čtyři hlavní **nevýhody** patří:

- časová náročnost,
- finanční náročnost,
- simulační riziko a riziko zkoušky „nanečisto“,
- riziko chabé výzvy [6].

### **2.4.3. Konečné fáze procesu výběru zaměstnanců**

V okamžiku, kdy byl zkompletován výběrový proces a provedeno rozhodnutí ohledně nejvhodnějšího uchazeče, je nutné proces výběru ukončit. Ukončení procesu provázejí níže uvedené fáze [5].

#### **Nabídka pracovního místa vybranému uchazeči**

Konečné rozhodnutí o nejvhodnějším uchazeči je provedeno na základě výsledků testování a všech získaných informací. Zaměstnavatel má několik možností, jak uchazeči oznámit jeho úspěch. Mnoho z nich preferuje telefonní hovor s potencionálním zaměstnancem, neboť se toto jednání jeví jako osobnější než písemné oznámení. Další možností je, jak již bylo řečeno, písemné oznámení, kdy je úspěšnému uchazeči zaslán dopis s nabídkou zaměstnání.

I když se ústní dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem jeví jako kontrakt, obě strany jsou klidnější, je-li dohoda v písemné formě [5].

#### **Administrativní úkoly**

Těmito úkoly je myšleno zjistit detailní administrativní informace o přijatém zaměstnanci. Mezi tyto detaily patří např. penzijní smlouvy, zjištění dat o bankovních účtech (pro účely výplatní listiny), zjištění preferencí s ohledem na podpory, pořízení mzdového listu či převzetí zápočtového listu od předchozího zaměstnavatele [5].

#### **Informovat neúspěšné kandidáty o výsledku**

Informovat uchazeče o neúspěchu lze telefonicky nebo odmítavým dopisem. V obou případech by to mělo být provedeno zdvořile a s určitou citlivostí. Uchazeči by se o svých neúspěšných výsledcích měli dozvědět co nejdříve, většinou jakmile vybraný kandidát přijme

dané místo. Neúspěšní uchazeči mohou být stále zákazníky společnosti či jejími potenciálními zaměstnanci, proto je důležité vyvarovat se myšlenkám, že tito uchazeči selhali nebo jsou podřadného kalibru a tím si je zneprátnit [5].

## **Shrnutí**

Jeden z nejdůležitějších úkolů ve společnosti je zabezpečení toho, aby na volná pracovní místa byli dosazeni dostatečně kvalifikovaní a spolehliví zaměstnanci. Získávání a správný výběr zaměstnanců je považováno za klíčovou fázi ve formování pracovní síly společnosti. Lidské zdroje jsou nejdůležitějším článkem společnosti. Díky nim je společnost schopna konkurence a proto jsou lidské zdroje největším bohatstvím společnosti. Napomáhají plnit cíle a vize společnosti. Získávání a výběr zaměstnanců je personální proces, při kterém společnost zajistí vhodné zaměstnance na volná pracovní místa. Cílem získávání zaměstnanců je, při co nejnižších nákladech získat kvalitní zaměstnance, a to v počtu, který daná společnost vyžaduje. Výběr zaměstnanců je proces, při kterém společnost rozhoduje o přijetí či nepřijetí kandidáta na volné pracovní místo. Toto rozhodování je ovlivněno fázemi výběrového řízení, které se liší ve své náročnosti podle obsazovaného místa. Společnost se snaží vybrat potenciálního zaměstnance tak, aby pro ni měl co možná nejvyšší přínos. Proto je velice důležité, aby každá společnost věnovala procesu získávání a výběru zaměstnanců dostatečnou pozornost a zajistila vysokou kvalitu tohoto procesu.

Pomocí odborné literatury byla nastíněna problematika procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto teoretické poznatky budou využity v praktické části bakalářské práce.

### **3 Charakteristika vybrané organizace**

V této kapitole je blíže popsána vybraná společnost Provident Financial s.r.o.. V následující části bakalářské práce je analyzován proces získávání a výběru zaměstnanců této společnosti.

#### **3.1 Společnost ve světě**

Provident Financial byl založen ve Velké Británii v roce 1880. Od devadesátých let minulého století vstoupil na několik dalších trhů především v Evropě. V roce 2007 se celá finanční společnost rozdělila na Provident Financial plc (která podniká ve Velké Británii) a IPF s mateřskou společností International Personal Finance plc – tato skupina sdružuje společnosti ve střední a východní Evropě a v Mexiku. Provident je členem této mezinárodní skupiny. Důvod k rozdělení na tyto dvě sekce byla snaha nabídnout zákazníkům v každé zemi přesně takový typ služeb a půjček, který pro ně bude nejvýhodnější. Kromě České republiky působí IPF i na Slovensku, v Polsku, Maďarsku, Rumunsku a Mexiku. Dohromady v těchto zemích služeb IPF využívá více než 2,3 milionu zákazníků, jimž je k dispozici přes 5000 zaměstnanců a 28000 obchodních zástupců [14].

#### **3.2 Společnost v ČR**

Provident Financial s.r.o. působí v České republice od roku 1997. Společnost poskytuje rychlé nebankovní půjčky ve výši 4000 až 50000 Kč. Tyto půjčky poskytuje na českém trhu jednoduchých finančních produktů a služeb pro zákazníky s nízkými příjmy. O půjčku může zákazník požádat on-line (viz. Příloha č. 1). K dnešnímu dni má hotovostní či bezhotovostní půjčku Provident více než 260 000 českých zákazníků [15], [16].

Provident Financial s.r.o. si zakládá na tom, že ke každému zákazníkovi přistupuje individuálně, půjčky poskytuje korektním způsobem a neúčtuje si skryté poplatky. Tento přístup ocenila i renomovaná společnost Člověk v tísni – Provident Financial s.r.o. se podle jejího výzkumu dlouhodobě drží mezi nejetichtějšími poskytovateli nebankovních půjček v ČR. Dalšími důvody, proč stále více Čechů využívá půjčku Provident, jsou zejména jednoduchost a rychlost podání žádosti o půjčku, jasná pravidla splácení a osobní servis [15].

#### **3.3 Sídlo společnosti**

Společnost Provident Financial s.r.o. sídlí na adrese Olbrachtova 9/2006, Praha 4, PSČ: 140 00. Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze.

### 3.4 Cíl společnosti

Cílem společnosti Provident Financial s.r.o. je stát se nejsilnějším poskytovatelem nebankovních půjček v ČR. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout budováním odpovědných vztahů se zákazníky. Společnost je také členem několika profesních organizací působících po celém světě. Mezi nejvýznamnější patří: Česká leasingová asociace, Britská obchodní komora, Americká obchodní komora a Rada pro reklamu [16], [17].

### 3.5 Organizační struktura společnosti

Kompletní struktura společnosti je dosti složitá. Bakalářská práce se proto zaměří pouze na důležitá oddělení.

Základní struktura se skládá z generálního ředitele, který stojí v čele společnosti. Dále existuje několik jednotlivých oddělení, mezi která patří: finanční oddělení, personální oddělení, oddělení vnějších vztahů, obchodní oddělení, marketing a právní oddělení.

Cílem bakalářské práce je popsat proces získávání a výběru zaměstnanců v obchodním oddělení, tedy zaměstnanců na obchodních pozicích, proto je nutné se tímto oddělením podrobněji zabývat. Strukturu obchodního oddělení zobrazuje obr. 3.1.

#### Struktura obchodního oddělení



Obr. 3.1 Struktura obchodního oddělení

Provident Financial s.r.o. v ČR celkově zaměstnává 650 zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou u společnosti zaměstnáni na zaměstnanecký pracovní poměr. Pouze obchodní zástupci, kteří se na obr. 3.1 nacházejí na nejnižší pozici, nejsou zaměstnanci společnosti. Pracují pro společnost na základě vlastního živnostenského oprávnění. Obchodních zástupců je v ČR 3000.

## **4 Analýza procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.**

V této části bakalářské práce je podrobně popsán a analyzován aktuální stav procesu získávání a výběru zaměstnanců na obchodních pozicích ve společnosti Provident Financial s.r.o. Veškeré informace uvedené v následující kapitole jsou získány z interních materiálů společnosti a dotazníkového šetření.

### **4.1 Řízení a plánování lidských zdrojů**

Jako v každé společnosti, tak i v Provident Financial s.r.o. existuje určité řízení a plánování lidských zdrojů. Nositelem řízení a plánování lidských zdrojů je v první řadě personální oddělení, které zajišťuje veškeré personální procesy. Mezi tyto personální procesy patří: personální plánování, získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, ukončení výběrového řízení, adaptace zaměstnanců, vyhodnocení zkušební doby adaptace zaměstnanců, neustálý vzdělávací proces a rozvoj zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování, ukončování pracovního poměru, péče o pracovníky a personální informační systém.

Na plánování lidských zdrojů je ve společnosti kladen veliký důraz. Informace o plánování či strategii společnosti jsou velice důvěrné a každá společnost si je chrání. V případě společnosti Provident Financial s.r.o. tomu není jinak. Plánování lidských zdrojů ve společnosti Provident Financial s.r.o. je možno popsat pouze z obecného hlediska a to díky informacím poskytnutým personalistou společnosti. Hlavním cílem plánování lidských zdrojů v dané společnosti je vynakládání úsilí na to, aby neobsazené pracovní pozice byly obsazeny vhodným zaměstnancem v co nejkratším časovém intervalu. Dalším z dílčích cílů plánování společnosti je mít úplný přehled o tom, kde je aktuálně potřeba náborového procesu a také přehled o obchodnících a jejich počtu na pobočkách. Náborový proces je zahajován i v případě uvolnění pracovní pozice z důvodu dlouhodobé nemoci zaměstnance, neboť jak již bylo řečeno, hlavním cílem je stálá obsazenost všech pracovních pozic.

### **4.2 Proces získávání zaměstnanců**

Následující podkapitola zahrnuje informace o popisu pracovní pozice, o zdrojích zaměstnanců, které jsou společností Provident Financial s.r.o. využívány, o metodách získávání zaměstnanců, které jsou používány a o potřebných dokumentech, které jsou společností žádány.



Získáváním zaměstnanců se ve společnosti zabývá personální oddělení. Existuje směrnice, podle které se personalista při získávání nových zaměstnanců musí řídit. Tato směrnice udává, kdo je v dané fázi získávání zaměstnanců zodpovědný za určité úkony.

#### **4.2.1 Popis pracovní pozice**

V první fázi je uchazeči pracovní pozice představena na internetových stránkách, kde se dozví, koho společnost hledá. Jedná se tedy spíše o povahové vlastnosti uchazeče, dosažené vzdělání či řidičské schopnosti. Dále je zde popsáno, co společnost uchazeči nabízí. V první řadě je to důkladný systém zaškolení a následná pravidelná školení, příležitost pro kariérní postup, služební automobil, mobilní telefon a další benefity.

Přesnější informace týkající se dnu nástupu do zaměstnání, platové třídy či podrobnějších požadavků na obsazovanou pozici jsou oznámeny až uchazeči, který byl ve výběrovém řízení vybrán jako nejlépe vyhovující pro danou pozici a přijal od společnosti nabídku práce. Společnost se poté s vybraným uchazečem individuálně domlouvá na dalších společných krocích.

#### **4.2.2 Zdroje získávání zaměstnanců**

Společnost využívá jak vnitřní, tak vnější zdroje pro získávání zaměstnanců na uvolněnou pracovní pozici. Forma je tedy kombinovaná.

V první řadě je získávání zaměřeno na vnitřní zdroje společnosti. Společnost své zaměstnance dobře zná a je pro ni tedy snazší určit, zda se daný uchazeč z vnitřních zdrojů pro obsazovanou pozici hodí či nikoliv. Při vytvoření nové pracovní pozice či otevření nového oddělení se personální oddělení vždy obrací na vlastní zaměstnance a snaží se z nich vybrat toho nejvhodnějšího. Ve společnosti se tedy jedná o pohyb zaměstnanců z jednoho pracovního místa na druhé. Dá se tedy říct, že ve společnosti je možno dosáhnout kariérního postupu.

Pokud jsou vnitřní zdroje nedostačující a obsazované pracovní pozici žádný z interních zaměstnanců nevyhovuje, společnost hledá vhodného kandidáty ve zdrojích vnějších. Tito se ve většině případů nabízejí sami po přečtení internetové inzerce. Tito zaměstnanci poté do společnosti přinesou nové poznatky, zkušenosti a nápady, což je pro společnost přínosem.

### **4.2.3 Metody získávání zaměstnanců**

Společnost využívá několik metod pro získávání nových zaměstnanců.

Mezi tyto metody patří:

#### **E-recruitment**

Tato metoda získávání zaměstnanců je společností využívána nejčastěji. Díky ní je možno oslovit široké spektrum potencionálních uchazečů a společnosti nevznikají příliš vysoké náklady.

Pro zveřejnění inzerátu s nabídkou práce společnosti slouží webový portál [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a také domovská stránka společnosti Provident Financial s.r.o.

#### **Zprostředkovatelské agentury**

Další využívaná metoda získávání zaměstnanců je spolupráce se zprostředkovatelskými agenturami. Společnost zadá agentuře jasný požadavek, kdo je na obsazovanou pozici hledán a poskytne potřebné informace, mezi které ku příkladu patří popis obsazované pozice a požadavky na ni. Agentura je neustále v kontaktu se zástupcem společnosti Provident Financial s.r.o. a informuje ho o právě probíhajících procesech. Po dokončení výběru z potencionálních uchazečů agentura společnosti nabídne nejlépe vyhovujícího uchazeče. Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče provádí zástupce společnosti.

#### **Samostatné přihlášení**

Samostatné přihlášení je také častou metodou získávání zaměstnanců. Uchazeč o zaměstnání se o nabídce pracovního místa v nejčastějších případech dozví právě z internetové inzerce. Zde je mu automaticky poskytnut přihlašovací formulář, který uživatel vyplní společně s krátkým dotazníkem společnosti, přiloží životopis a informace jsou odeslány určenému zástupci společnosti dle druhu obsazované pozice. V případě, že si uchazeč zjistí kontakt na personalistu společnosti z jiných zdrojů než internetové inzerce a kontaktuje ho osobně, je vždy odkázán k zaměstnanci společnosti, který zastupuje daný druh obsazované pozice a další záležitosti ohledně pracovní nabídky řeší s ním.

#### **Inzerce**

Inzerce je společností využívána velmi zřídka. Jedenkrát či dvakrát do roka se v novinách objeví inzerát s nabídkou práce. Jak již bylo řečeno výše, hlavní metodou získávání zaměstnanců je e-recruitment.

## **Spolupráce s úřady práce**

Tato spolupráce ve společnosti funguje, ale příliv potencionálních uchazečů z úřadu práce je minimální.

## **Doporučení stávajícího zaměstnance**

Ve společnosti doporučení stávajícím zaměstnancem neprobíhá příliš často, ale tato metoda získávání zaměstnanců funguje a je vítána.

## **Podnikové vývěsky**

Na každé pobočce společnosti je vyvěšen aktuální seznam volných pozic, který je každý měsíc aktualizován a zaměstnanci na něj mohou reagovat.

Společnost se také účastní každoročního, celorepublikového setkání studentské a firemní sféry neboli **Career Days**. Zde jsou prezentovány základní informace o společnosti a její personální politice.

### **4.2.4 Požadované dokumenty**

Společnost po každém uchazeči požaduje:

#### **Životopis**

Tento životopis není strukturovaný ani polostrukturovaný, každý uchazeč jej vytvoří podle svého uvážení. Je odeslán elektronicky.

#### **Dotazník společnosti**

Dotazník společnosti se odesílá v elektronické podobě současně s životopisem. Velice stručný dotazník obsahuje devět otázek týkajících se zejména praxe uchazeče a dosaženého vzdělání (viz. Příloha č. 2). Vyplnění je povinné a společnosti napomáhá při redukci počtu uchazečů.

Společnost po potencionálních uchazečích požaduje také **motivační dopis a hodnocení z předchozích pracovišť**. Tyto dokumenty ovšem nejsou uchazeči vždy zaslány.

Při nástupu do zaměstnání je dále vybraný uchazeč povinen odevzdat **doklad o dosaženém vzdělání**.

### **4.3 Proces výběru zaměstnanců**

V této podkapitole je popsán kompletní proces výběru zaměstnanců od prvotního předvýběru až po zavedení nového zaměstnance do praxe ve společnosti Provident Financial s.r.o. Stejně jako při procesu získávání zaměstnanců se i při výběru musí personální oddělení řídit vydanou směrnicí společnosti, která opět určuje kdo je za jakou činnost zodpovědný.

#### **4.3.1 Předvýběr**

Společnost využívá předvýběr pro redukci vysokého počtu uchazečů o volné pracovní místo. Předvýběr se skládá ze dvou částí. První vlna uchazečů je selektována na základě životopisu a dotazníku společnosti, které uchazeč zasílá současně při žádosti o pracovní místo. Vhodným uchazečům je v druhé části předvýběru telefonováno a je s nimi veden krátký rozhovor. Telefonický rozhovor se pohybuje v rozmezí pěti až deseti minut. Tento rozhovor vede personalista společnosti. Při rozhovoru jsou uchazeči kladeny doplňující otázky, které jsou pro personalistu při jeho rozhodování o zařazení či nezařazení uchazeče do výběrového procesu klíčové. Pokud je uchazeč vyhovující, je zařazen do samotného výběrového procesu.

#### **4.3.2 Metody výběru zaměstnanců**

Výběrové řízení ve společnosti probíhá ve dvou kolech formou osobního pohovoru.

##### **První kolo pohovoru**

V prvním kole je pohovor uskutečňován se všemi účastníky, kteří prošli předvýběrem. Na základě skupinového pohovoru jsou vybráni vhodní uchazeči, kteří postupují do druhého kola. Skupinového pohovoru se na jedné straně účastní zástupci společnosti, mezi které patří personalista společnosti a přímý nadřízený obsazované pozice, jen v krajních případech je k pohovoru přizván i senior manažer neboli nadřízený nadřízeného obsazované pozice, a na druhé straně ve většině případů čtyři až šest uchazečů o pracovní místo. Zástupci společnosti si o těchto uchazečích během skupinového pohovoru píší poznámky. Na konci pohovoru jsou tudíž schopni posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině.

Tento skupinový pohovor je polostrukturovaný. Jsou dány pouze okruhy otázek, které jsou během pohovoru dále rozvíjeny.

Rozhodnutí, zda uchazeč postupuje či nepostupuje do druhého kola pohovoru, je telefonicky oznámeno buď přímo v den konání prvního kola pohovoru, nebo s odstupem jednoho či dvou dnů. Vše záleží na počtu uchazečů.

## **Druhé kolo pohovoru**

Ve druhém kole pohovoru již nejsou uchazeči vybíráni na základě skupinového pohovoru, nýbrž na základě pohovoru před panelem posuzovatelů. Pohovoru se účastní vždy jeden uchazeč a zástupci společnosti, jež jsou personalista společnosti, přímý nadřízený obsazované pozice a již výše zmíněný senior manažer. Tento typ pohovoru je rovněž polostrukturovaný.

## **Assessment centre**

Společnost nevyužívá metodu assessment centre. Samostatně si vytvořila vlastní zjednodušenou podobu této metody a považuje ji za metodu doplňkovou.

Uchazeči se zde setkávají s odbornými a jazykovými testy či dotazníky pro posouzení osobnostního profilu. Uchazečům může být také zadán konkrétní úkol nebo modelová situace, kterou musí vyřešit. Tímto úkolem může být např. simulovaný rozhovor mezi zástupcem společnosti v roli zákazníka společnosti a uchazečem o pracovní pozici v roli obchodního zástupce. V tomto rozhovoru musí obchodní zástupce (uchazeč) obhájit výhody nabízené půjčky zákazníkovi (zástupci společnosti) a přesvědčit ho tak, že tato půjčka je pro něj nejvhodnější. Zástupci společnosti si tímto ověří umění argumentace, pohotové reakce a správné komunikace uchazeče.

Zda uchazeč dostane zadán test, dotazník nebo úkol záleží na charakteru pracovní pozice, o kterou uchazeč žádá.

### **4.3.3 Konečné fáze procesu výběru zaměstnanců**

Konečné rozhodnutí o přijetí či nepřijetí uchazeče provádí vždy přímý nadřízený obsazované pracovní pozice a toto rozhodnutí musí všichni zástupci společnosti respektovat.

Po konečném rozhodnutí následuje oznámení o úspěchu a nabídka pracovního místa vybranému uchazeči a oznámení o neúspěchu uchazečům, kteří nevyhovují podmínkám společnosti.

### **Nabídka pracovního místa vybranému uchazeči**

Vybraný uchazeč je o svém úspěchu informován v rozmezí dvou až tří dnů. Tento dvou až tří denní interval volí společnost proto, aby měl uchazeč možnost znovu si promyslet, zda o danou pracovní pozici opravdu stojí. Pokud je ovšem volnou pracovní pozici nutno obsadit v co nejkratším možném čase a personalistu „tlačí čas“, je vybraný uchazeč o svém úspěchu informován dříve, většinou druhý den. Oznámení o úspěchu společně s nabídkou pracovního místa provádí vždy personalista společnosti a to telefonicky.

## **Oznámení o neúspěchu**

Neúspěšní uchazeči jsou informováni telefonicky personalistou společnosti do dvou dnů. Toto oznámení jim je sděleno zdvořile, neboť si společnost váží každého zájemce o pracovní místo.

Ve společnosti není vedena databáze neúspěšných uchazečů.

### **4.3.4 Zavedení nového zaměstnance do praxe**

Po přijetí nabízeného pracovního místa se personalista s novým zaměstnancem dohodne na dnu nástupu do zaměstnání. První tři dny je nováček zaučován, v tyto dny probíhá tak zvaná teorie pro nováčky. Poté již vykonává práci, která je vyžadována danou pozicí. Při této práci má nováček vždy k dispozici zkušenějšího kolegu. Dále také existují manuály a příručky pro nováčky, které jsou k dispozici jak na internetu tak u nadřízeného pracovníka. Pracovník postupem času prochází školicími a vzdělávacími programy.

## **4.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory a spokojenost zaměstnanců společnosti Provident Financial s.r.o. se stávajícím procesem získávání a výběru zaměstnanců.

Účastníky dotazníkového šetření byli zaměstnanci obchodního oddělení společnosti na pozicích: vedoucí obchodní skupiny a oblastní manažer. Dotazník (viz. Příloha č. 3) byl zaměstnancům rozeslán prostřednictvím elektronické pošty personalistou společnosti. Sběr dat trval čtyři dny. Bylo osloveno 60 zaměstnanců, při čemž základní soubor odpovídal souboru výběrovému. Návratnost dotazníků činila 83 %, tedy 50 vyplněných dotazníků.

Pro vyhodnocení dotazníkového šetření byl zvolen program Microsoft Office Excel 2003. Respondentům bylo položeno šestnáct otázek. Vyhodnocení každé otázky je popsáno níže. Společně s popisem je uveden graf.

### **1. Jak jste se dozvěděl/a o volné pracovní pozici?**

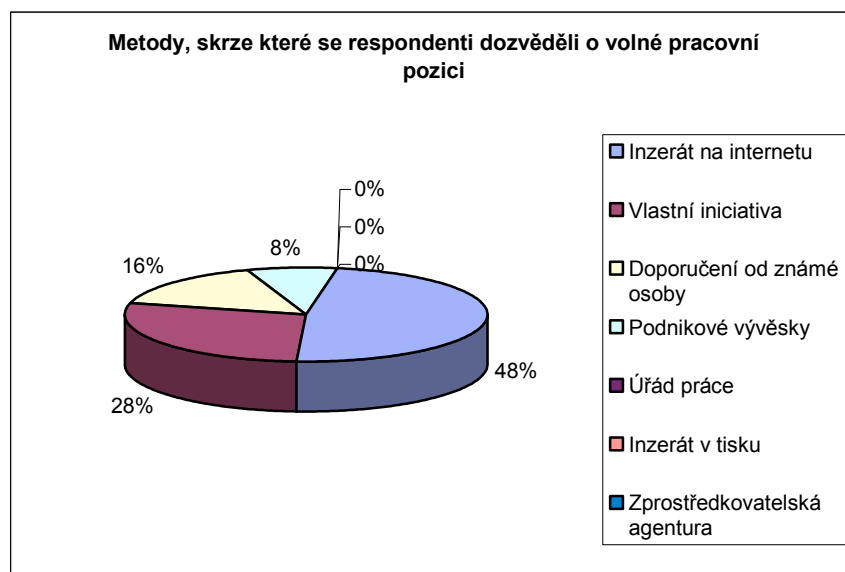
Pomocí této otázky byly zjištěny nejefektivnější metody, skrze které se respondenti dozvěděli o volné pracovní pozici ve společnosti Provident Financial s.r.o.

Graf 4.1 znázorňuje vyhodnocení první otázky. Z tohoto grafu je patrné, že nejvíce respondentů, tj. 24 (48 %) se o volné pracovní pozici dozvědělo z internetu. Vlastní iniciativy využilo 14 (28 %) dotazovaných, což je druhý největší počet. Skrze doporučení od známé osoby se o volné pracovní pozici dozvědělo 8 (16 %) dotazovaných a konečných 4 (8 %) bylo

o volné pracovní pozici informováno podnikovou vývěškou. Metody spolupráce s úřady práce či spolupráce se zprostředkovatelskou agenturou ani inzerce v tisku nebyly využity žádným z respondentů.

Z vyhodnocení vyplývá, že internet je dnes velice rozšířený a populární komunikační a informační prostředek. Díky jeho pomoci lze získat mnoho potencionálních uchazečů.

Graf 4.1



Zdroj: Vlastní zpracování

## 2. Byly pro Vás informace o nabízené pracovní pozici úplné?

Smyslem této otázky bylo zjistit, zda je potencionálním uchazečům dáno dostatečné množství informací o charakteristice volné pracovní pozice, která má být obsazena.

31 respondentů (62 %), odpovědělo záporně. Zbýlých 19 (38 %) dotazovaných odpovědělo kladně. Tuto situaci znázorňuje Graf 4.2. Jelikož záporně odpověděl nadpoloviční počet dotazovaných, měla by společnost učinit jistá opatření, která byl tento počet respondentů, jimž chyběly informace o nabízené pracovní pozici, snížila.

Graf 4.2



Zdroj: Vlastní zpracování

### 3. Které informace o nabízené pracovní pozici Vám chyběly?

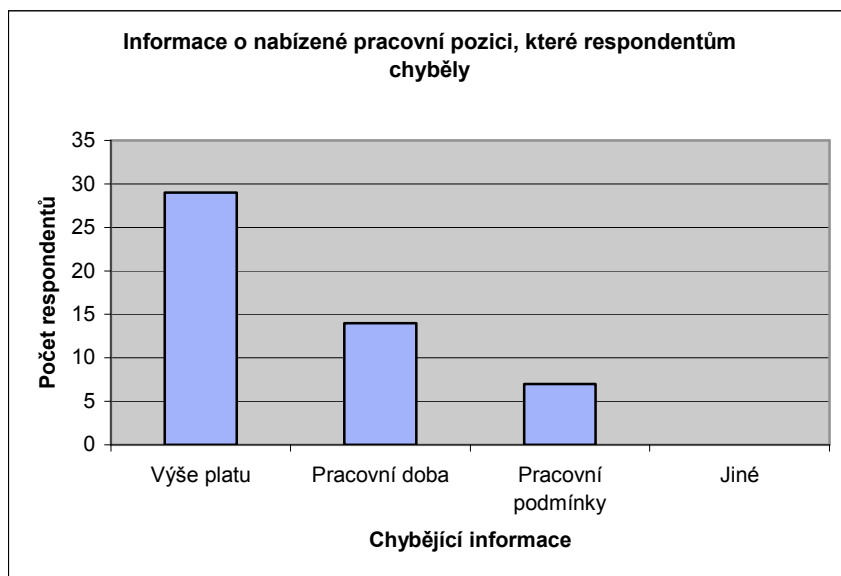
Úkolem této otázky bylo zkonkrétnit, které informace o nabízené pracovní pozici respondentům chyběly.

Respondenti, kteří na předchozí otázku odpověděli „Ano“, byli automaticky odkázáni na otázku číslo čtyři. Ti z respondentů, kteří odpověděli na předchozí otázku „Ne“, měli možnost dále rozvést svůj názor skrze nabízené odpovědi v otázce číslo tři. Respondentů, kterých na předchozí otázku odpovědělo záporně, bylo 31. Tato otázka nabízela více možných odpovědí.

Odpověď „Výše platu“ byla zvolena nejvyšším počtem respondentů, tj. 29 (94 %). Další informace, která při nabídce volné pracovní pozice respondentům chyběla, je „Pracovní doba“. Tuto možnost zvolilo 14 (45 %) dotazovaných. Jako třetí v pořadí se umístila informace „Pracovní podmínky“, tuto odpověď zvolilo 7 (23 %) respondentů. Respondenti také mohli uvést svou vlastní odpověď, kdy jim byla nabídnuta možnost „Jiné, uveďte jaké“. Žádný z respondentů tuto možnost ovšem nevyužil. Ilustraci vyhodnocení nabízí Graf 4.3.



Graf 4.3



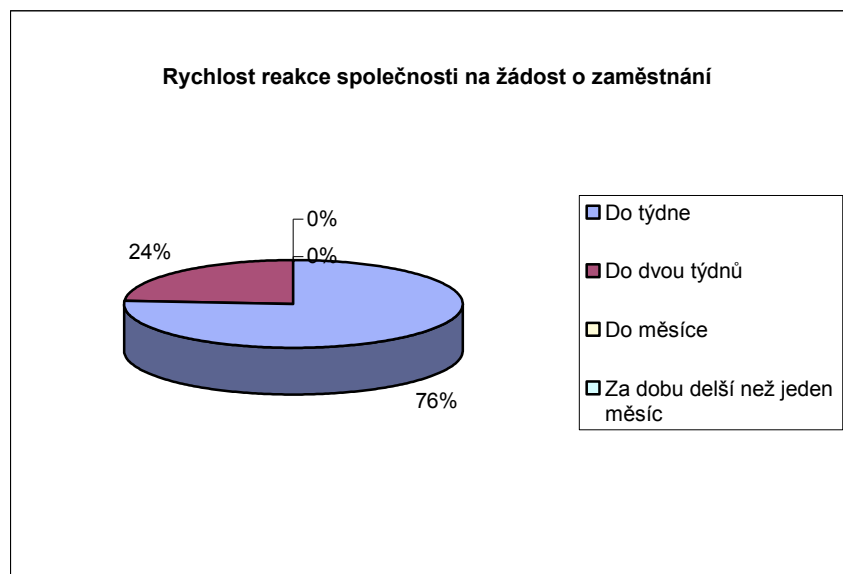
Zdroj: Vlastní zpracování

#### 4. Za jak dlouho společnost zareagovala na Vaši žádost o zaměstnání?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho museli respondenti čekat na odpověď společnosti po podání žádosti o zaměstnání.

Ze čtyř možných odpovědí byly respondenty uváděny pouze dvě. Za méně častou odpověď, kterou uvedlo 12 (24 %) respondentů, je považována odpověď „Do dvou týdnů“. I když je počet respondentů, kteří takto odpověděli poměrně nízký, měla by se společnost snažit zrychlit svou reakci. Neboť prodleva dvou týdnů může být pro některé potencionální uchazeče dlouhá a ti jsou v důsledku této prodlevy od nabízené pracovní pozice odrazeni nebo si v rozmezí dvou týdnů mohou najít jiné pracovní místo. Pro společnost by to mohlo znamenat ztrátu zajímavých potencionálních uchazečů. 38 (76 %) respondentů uvedlo odpověď „Do týdne“. Tento výsledek je vyhovující. Graf 4.4 znázorňuje danou situaci.

Graf 4.4



Zdroj: Vlastní zpracování

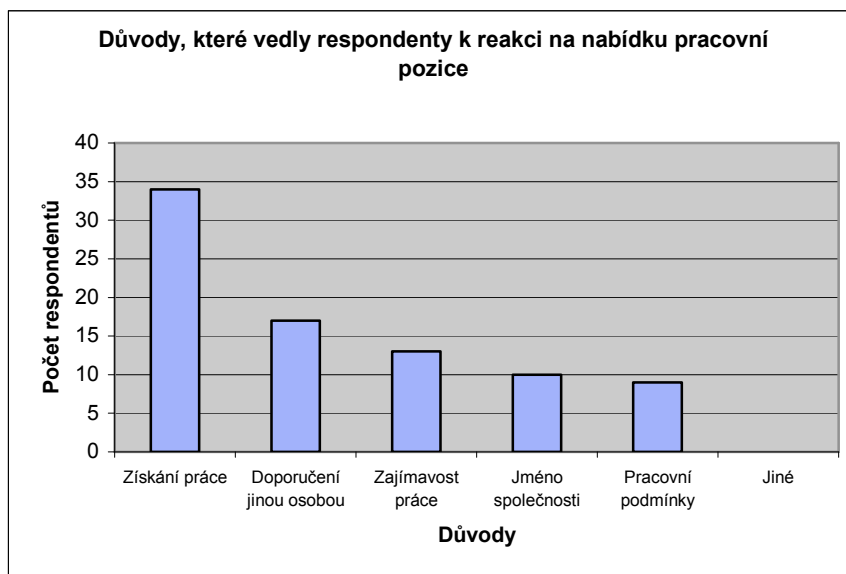
## 5. Jaké důvody Vás vedly k tomu, abyste zareagoval/a na pracovní nabídku společnosti?

Tato polootevřená otázka nabízela respondentům možnost uvést více odpovědí.

Nejčastější důvod pro reakci na pracovní nabídku společnosti bylo samotné získání zaměstnání. Tuto odpověď zvolilo 34 (68 %) respondentů. Na základě doporučení známé osoby se rozhodlo na pracovní nabídku zareagovat 17 (34 %) respondentů. Zajímavost práce přiměla reagovat 13 (26 %) dotazovaných. Dobré jméno společnosti ovlivnilo 10 (20 %) respondentů, kteří z tohoto důvodu zareagovali na nabídku práce. I pracovní podmínky společnosti ovlivnily reakci respondentů. Tuto odpověď uvedlo 9 (18 %) z nich. I když byla respondentům dána možnost uvést jiný důvod, nikdo ji nevyužil.

Z vyhodnocení této otázky je tedy patrné, že respondenti volili kombinaci více důvodů, které je přiměly reagovat na pracovní nabídku společnosti Provident Financial s.r.o. V Grafu 4.5 je znázorněna výše popsaná situace.

Graf 4.5



Zdroj: Vlastní zpracování

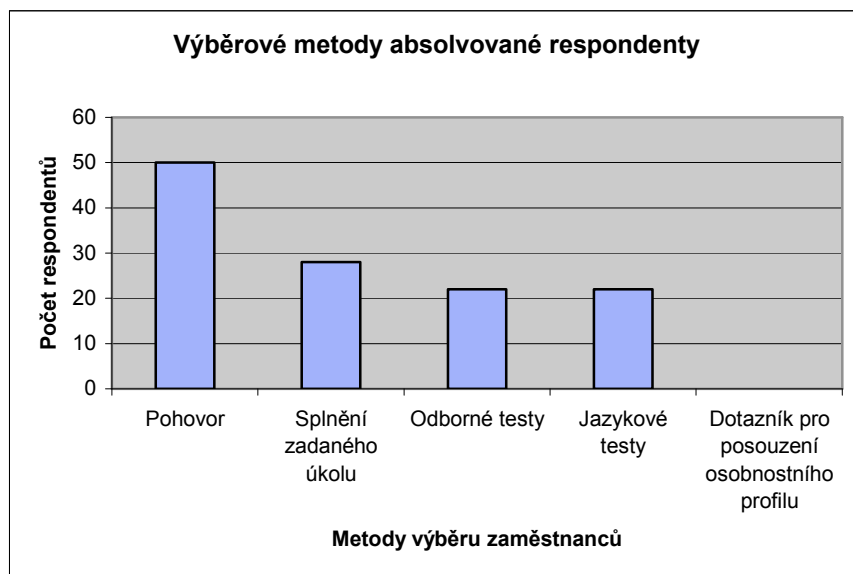
## 6. Které druhy výběrových metod jste absolvoval/a?

Respondenti měli možnost uvést více odpovědí.

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že výběrový pohovor absolvovalo 50 (100 %) respondentů, což potvrdilo informace podané personalistou společnosti. 28 (56 %) respondentů muselo navíc splnit úkol zadaný zastupiteli společnosti, tito respondenti zaujímají ve společnosti pozici vedoucího obchodní skupiny. Jazykové a odborné testy muselo vykonat 22 (44 %) dotazovaných, tito respondenti zaujímají pozici oblastního manažera. Dotazník pro posouzení osobnostního profilu neabsolvoval žádný z respondentů. Graf 4.6 znázorňuje vyhodnocení této otázky.

Vyhodnocení tedy dokazuje, že každý z uchazečů projde různými kombinacemi metod výběru zaměstnanců. Pohovor, jako metoda výběru zaměstnanců, je využit vždy.

Graf 4.6



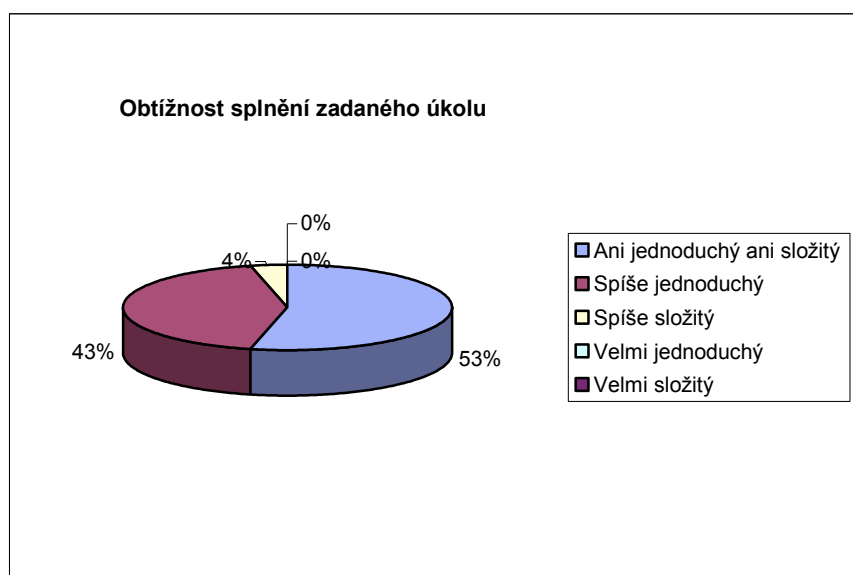
Zdroj: Vlastní zpracování

**7. Na škále 1 – 5, kde 1 značí nejnižší stupeň obtížnosti a 5 nejvyšší stupeň obtížnosti, zakřížkujte prosím Vaše hodnocení obtížnosti pro jednotlivé metody výběru.**

V této otázce měli respondenti za úkol zakřížkovat podle svého názoru stupeň obtížnosti jednotlivých metod výběru (odborných testů, jazykových testů a splnění zadaného úkolu), kterých se zúčastnili. Jak vyplynulo z vyhodnocení předchozí otázky, tak 28 respondentů bylo vybíráno na základě pohovoru a splnění zadaného úkolu. Tito tedy hodnotili obtížnost zadaného úkolu. Zbýlých 22 respondentů bylo vybráno na základě pohovoru, odborných testů a jazykových testů. Tito tedy hodnotili obtížnost jak odborných tak jazykových testů.

Graf 4.7 znázorňuje obtížnost splnění úkolu zadaného zástupci společnosti. 15 (54 %) respondentů označilo tento úkol jako ani jednoduchý ani složitý. 12 (43 %) respondentů považuje splnění úkolu za spíše jednoduché a 1 (4 %) respondent za spíše složitý. Žádný z respondentů neoznačil možnost extrému, tj. velmi jednoduchý nebo velmi složitý.

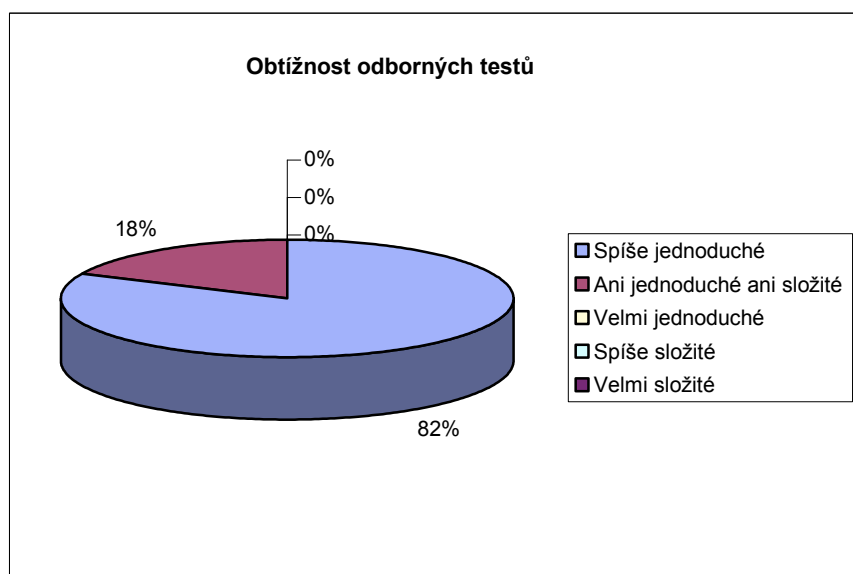
Graf 4.7



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8 ilustruje obtížnost odborných testů. Za spíše jednoduché považuje odborné testy 18 (82 %) respondentů. Zbylí 4 (18 %) zvolili možnost ani jednoduché ani složité. Tato skutečnost poukazuje, že odborné testy jsou jednoduché a vedení společnosti by se mělo zamyslet nad tím, zda by nebylo vhodné zvýšit obtížnost odborných testů pro získání vhodnějších a kvalitnějších uchazečů o volnou pracovní pozici.

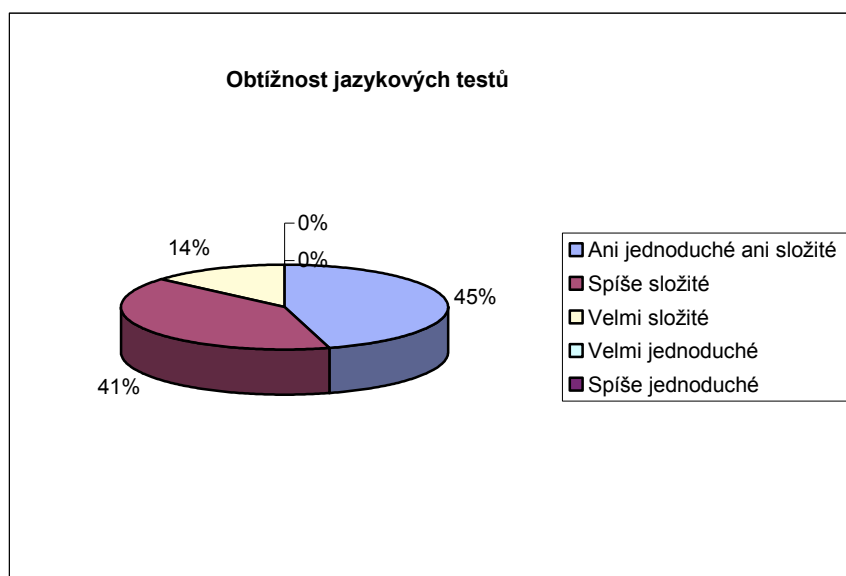
Graf 4.8



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.9 znázorňuje obtížnost jazykových testů. Střední variantu, tj. ani jednoduché ani složité, zvolilo 10 (45 %) respondentů. K variantě spíše složité se přiklonilo 9 (41 %) respondentů a zbylí 3 (14 %) označilo jazykové testy jako velmi složité. Žádnému z respondentů se jazykové testy nezdály jednoduché. Zde by se mělo vedení společnosti zamyslet nad tím, jak důležitá je pro jejich zaměstnance znalost cizího jazyka a popřípadě slevit ze svých nároků, které se týkají znalosti cizích jazyků.

Graf 4.9



Zdroj: Vlastní zpracování

**8. Na škále 1 – 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší možná odpověď, zakřížkujte prosím Vaše hodnocení spokojenosti s jednotlivými prvky výběrového řízení.**

Tato otázka dávala respondentům možnost vyjádřit spokojenost s jednotlivými prvky výběrového řízení. Mezi tyto prvky patří: prostředí, kde pohovor probíhal, připravenost komise, kvalifikace komise a prostor pro vlastní dotazy.

Analýza otázky ukázala, že všechny tyto prvky byly ohodnoceny velice kladně. S *prostředím, kde pohovor probíhal* bylo 42 (84 %) respondentů velmi spokojeno a 8 (16 %) respondentů spíše spokojeno. S *připraveností komise* bylo 44 (88 %) respondentů velmi spokojeno a 6 (12 %) respondentů spíše spokojeno. 50 (100 %) respondentů bylo velmi spokojeno jak s *kvalifikací komise* tak s *dostatečným prostorem pro vlastní dotazy*.

### 9. Máte pocit, že Vám byly během pohovoru kladeny příliš osobní otázky?

Pomocí této otázky mělo být zjištěno, zda zástupci společnosti nekladou příliš osobní otázky potenciálním uchazečům o volnou pracovní pozici a tím je nedostávají do choulostivých situací, které jsou uchazečům nepříjemné.

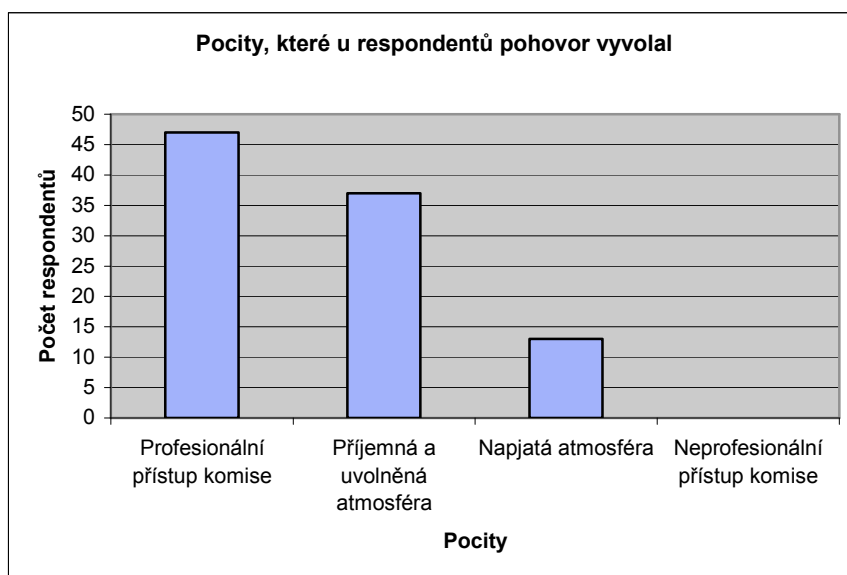
Odpověď na tuto otázku byla u všech respondentů jednoznačná. 50 (100 %) dotazovaných odpovědělo záporně. V tomto případě nebyly respondentům pokládány žádné příliš osobní otázky, které by jakkoli narušovaly průběh pohovoru, což je zcela v pořádku.

### 10. Jaké pocity ve Vás pohovor vyvolal?

Smyslem této otázky bylo dozvědět se, jaká atmosféra panovala při výběrovém pohovoru. Respondenti měli možnost uvést více odpovědí.

Celkově 47 (94 %) respondentů se shodlo na tom, že členové výběrové komise vedli pohovor profesionálně. Žádný z respondentů nepocítil neprofesionální přístup členů výběrové komise. Tato skutečnost je chvályhodná. Z tohoto výsledku může být usouzeno, že se členové výběrové komise na pohovory kvalitně připravují. 37 (74 %) respondentů uvedlo, že atmosféra při pohovoru byla příjemná a uvolněná. Ovšem 13 (26 %) respondentů označilo atmosféru za napjatou. Tato napjatá atmosféra mohla být způsobená nervozitou respondenta. Graf 4.10 znázorňuje danou situaci.

Graf 4.10



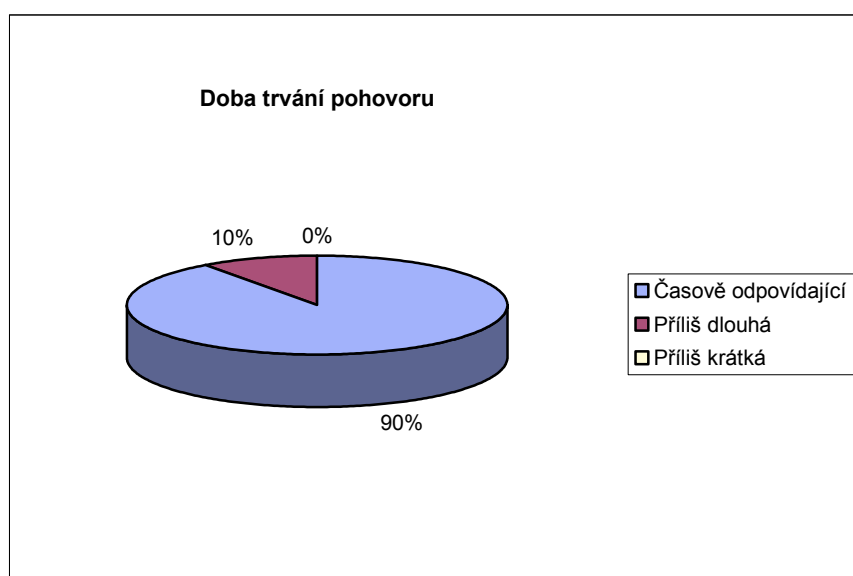
Zdroj: Vlastní zpracování

### 11. Jaká byla podle Vašeho uvážení délka pohovoru?

Tato otázka byla položena z toho důvodu, aby bylo zjištěno, zda pohovor netrval příliš dlouhou dobu (čímž by mohl psychicky unavit uchazeče a tím zhoršit jeho výstup), nebo naopak, zda pohovor netrval příliš krátkou dobu (čímž by mohlo dojít ke špatnému posouzení uchazeče z důvodu nedostatku času).

Absolutní většina respondentů, kterou činí 45 (90 %) dotazovaných, uvedla, že pohovor byl časově odpovídající. Pro zbylých 5 (10 %) respondentů byl pohovor příliš dlouhý. Vedoucí pohovoru by se měli vyvarovat zbytečnému prodlužování doby pohovoru. Graf 4.11 znázorňuje danou situaci.

Graf 4.11



Zdroj: Vlastní zpracování

### 12. Za jak dlouhou dobu jste byl/a společností informován/a o výsledku výběrového řízení?

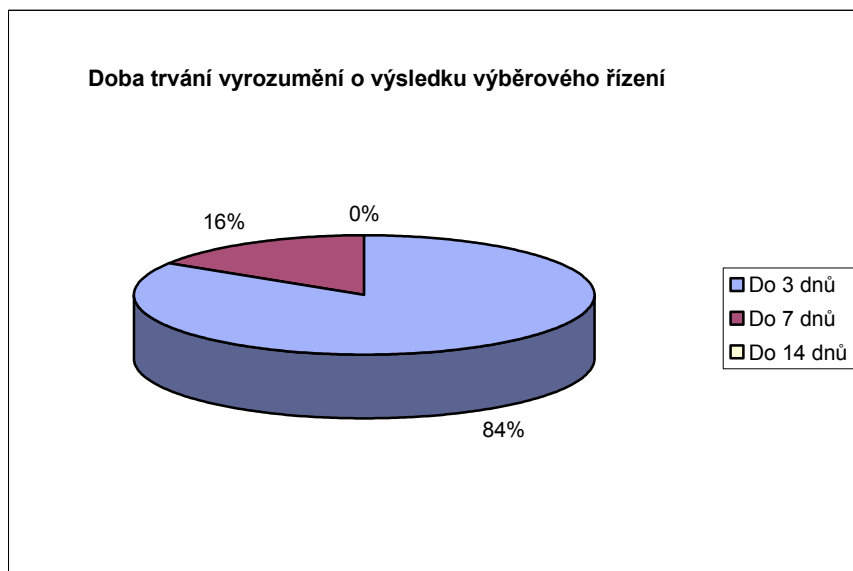
Doba vyrozumění o úspěchu uchazeče by měla být co nejkratší. Pokud je tato doba příliš dlouhá, mohlo by se stát, že se uchazeči, který se pro společnost jeví jako vhodný, během této doby naskytne příležitost přijmout jiné pracovní místo. To by pak pro společnost mohlo znamenat jak ztrátu v podobě vhodného uchazeče, tak i nákladů, které byly na výběr nejvhodnějšího kandidáta vynaloženy.

Při analýze této otázky bylo zjištěno, že 42 (84 %) respondentů bylo vyrozuměno o výsledku výběrového řízení do 3 dnů. Zbylých 8 (16 %) bylo vyrozuměno do týdne.



Tyto časové intervaly jsou odpovídající a společnost tedy nepochybila. Graf 4.12 ilustruje danou skutečnost.

Graf 4.12



Zdroj: Vlastní zpracování

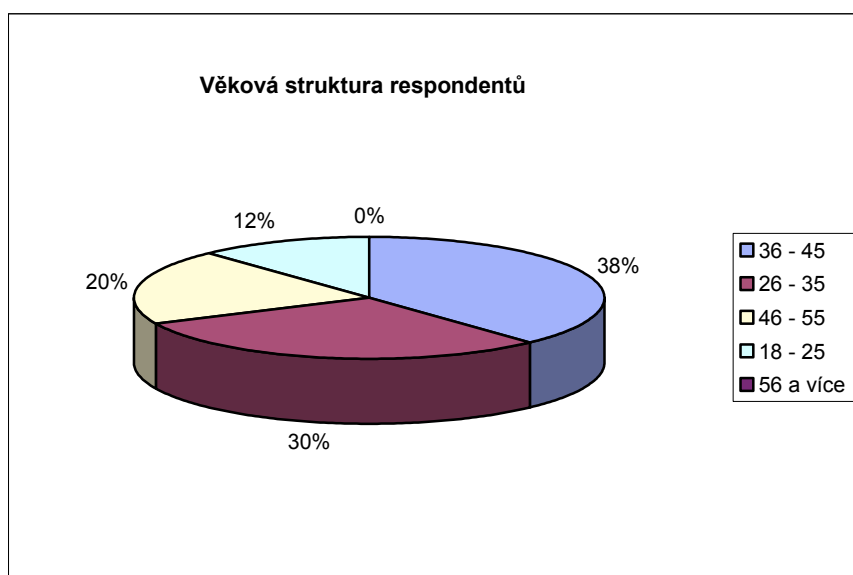
**13. Odpovídá Vaše současná pracovní náplň pracovní náplni pozice, o kterou jste žádal/a?**

Všech 50 (100 %) respondentů odpovědělo na uvedenou otázku „Ano“. Tímto bylo zjištěno, že společnost o náplních práce nabízených pozic nelže a tudíž potenciální uchazeče neklame.

Poslední tři otázky, tedy **otázka č. 14, 15 a 16**, jsou otázky identifikační, které se týkají věku, pohlaví a vzdělání respondentů.

Z Grafu 4.13, který znázorňuje věkovou strukturu respondentů, lze vyčíst, že 19 (38 %) respondentů se nachází ve věkovém intervalu 36 – 45 let, 15 (30 %) respondentů v intervalu 26 – 35 let, 10 (20 %) respondentů v intervalu 46 – 55 let, 6 (12 %) respondentů v intervalu 18 – 25 let. Žádný z respondentů nenabyl věku 56 let a více. Tato věková struktura je velice rozmanitá a dalo by se z ní usoudit, že společnost v žádném případě nediskriminuje podle věku.

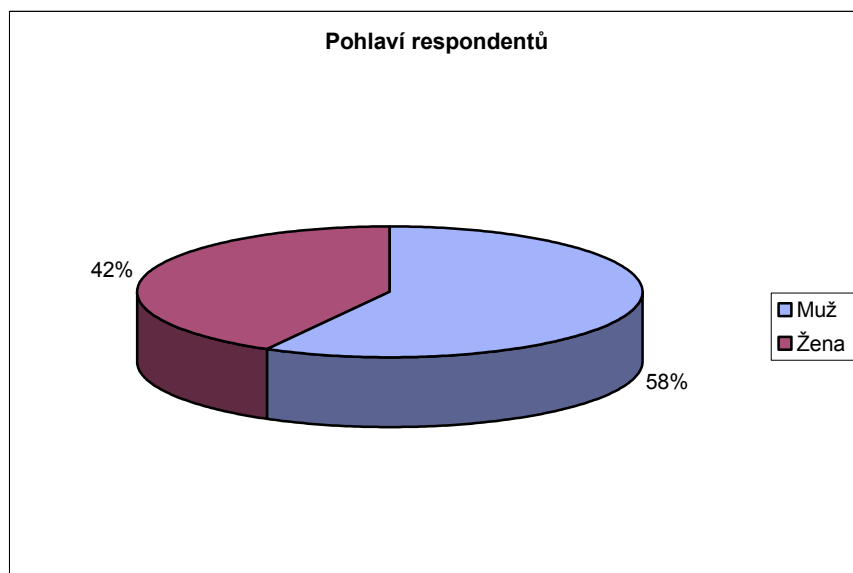
Graf 4.13



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Graf 4.14 znázorňuje pohlaví respondentů. Mužské zastoupení činí 29 (58 %) respondentů a ženské 21 (42 %) respondentů.

Graf 4.14

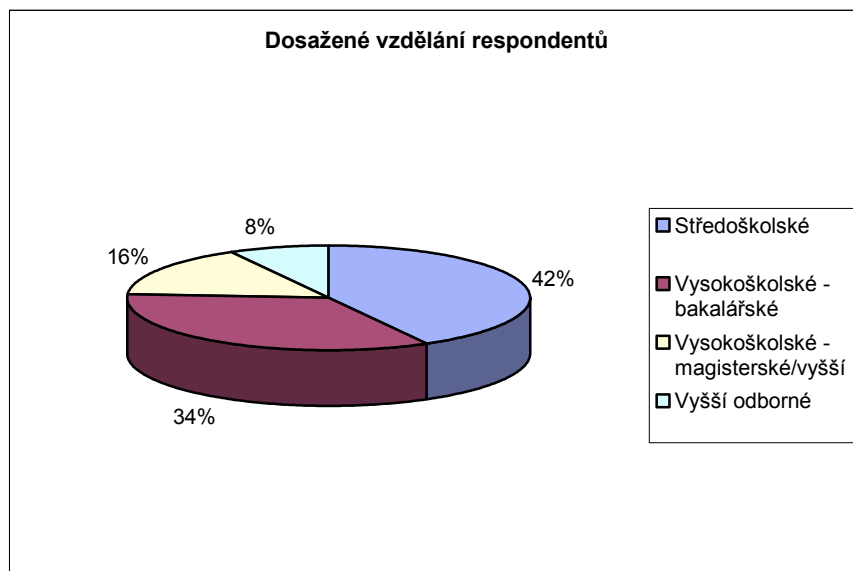


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.15 znázorňuje dosažené vzdělání respondentů. Nejvyšší podíl činí středoškolské vzdělání, počet respondentů s tímto dosaženým vzděláním je 21 (42 %). Vysokoškolské –

bakalářské zaujímá 17 (34 %) respondentů. Vysokoškolské – magisterské/vyšší 8 (16 %) respondentů a vyšší odborné 4 (8 %) respondentů.

Graf 4.15



Zdroj: Vlastní zpracování

## Shrnutí

Výše popsany proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti Provident Financial s.r.o. zaběhnut již pět let a podle slov personalisty vyhovuje jak vedení společnosti, tak uchazečům o pracovní místa.

Poslední a zároveň nejdůležitější částí této kapitoly je analýza dat dotazníkového šetření. Dotazník byl rozeslán mezi zaměstnance obchodního oddělení prostřednictvím elektronické pošty. Bylo odesláno 60 dotazníků. Řádně vyplněných se jich vrátilo 50, návratnost tedy činila 83 %. Dotazníkové šetření poskytlo důležité informace týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.

Z dotazníkového šetření vyplynula jak pozitiva tak i negativa průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců. Mezi *pozitivní* skutečnosti se řadí: schopnost společnosti rychle reagovat na žádost o zaměstnání podanou uchazečem (ve většině případů do týdne), vysoká spokojenost uchazečů s jednotlivými prvky výběrového řízení (prostředí, kde pohovor probíhal, připravenost komise, kvalifikace komise a prostor pro vlastní dotazy), nekladení osobních otázek, které by mohly být uchazečům nepříjemné, uvolněná a příjemná atmosféra společně s profesionálním přístupem komise při pohovoru, odpovídající délka pohovoru, rychlé vyrozumění uchazečů o výsledcích výběrového řízení (ve většině případů do tří dnů),

skutečnost, že současná pracovní náplň odpovídá náplni pozice, o kterou uchazeč žádal. Mezi *negativa* lze zařadit: minimální využívání metody inzerce v tisku, nedostačující popis pracovní pozice v inzerátu, nepříliš známé jméno společnosti.

Díky těmto interním informacím je možno stanovit návrhy a doporučení týkající se zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. Tyto návrhy a doporučení jsou popsány v následující kapitole.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato část bakalářské práce se zabývá návrhy a doporučeními, které by mohly vést ke zlepšení či zkvalitnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o.

V první řadě je nutné podotknout, že ve společnosti Provident Financial s.r.o. je již zaběhnut kvalitní proces získávání a výběru zaměstnanců, jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, z materiálů poskytnutých společností a z rozhovorů s personalistou společnosti. I přes skutečnost, že je proces velice kvalitní, je navrženo několik doporučení pro zefektivnění tohoto procesu. Tato doporučení jsou popsána níže.

### *Inzerce v tisku*

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že inzerce v tisku neoslovila žádného z respondentů. Personalista společnosti potvrdil fakt, že inzerát s nabídkou práce je v novinách otištěn jedenkrát až dvakrát do roka. Vedení společnosti zcela spoléhá na internet a jeho moderní funkce. Na druhé straně stále existují lidé, kteří i přes rozrůstající se popularitu a využití internetu tomuto zdroji informací nedůvěřují. Mezi těmito lidmi by se mohli skrývat potenciální uchazeči, kteří by pro společnost mohli být přínosem.

**První doporučení tedy je, nechat jedenkrát měsíčně otisknout zajímavý inzerát s nabídkou práce v regionálním periodiku, který zaujme na první pohled. Tímto se rozšíří spektrum potenciálních uchazečů.**

Ceny, za otištěný inzerát v periodiku Mladá Fronta Dnes pro Moravskoslezský kraj ve všední den podle počtu řádků, zobrazuje následující tabulka 5.1 [18].

Tab. 5.1

Počet řádků	Cena v Kč
1	90
2	180
3	270
4	360

Zdroj: Vlastní zpracování

***Popis pracovní pozice***

Většinou respondentů (62 %) bylo v dotazníku uvedeno, že informace o pracovní pozici v inzerátu nejsou úplné. Toto by mohl být pro potencionálního uchazeče důvod k nezareagování na nabídku práce společností.

**Druhé doporučení je lépe popsat pracovní pozici v inzerátu**, což znamená zveřejnit více informací či upřesnit stávající informace o obsazovaném místě. Zejména informace týkající se výše platu, pracovní doby a pracovních podmínek.

***Dobré jméno společnosti***

V dnešní době je dobré jméno společnosti jedním z nejdůležitějších aspektů ovlivňujících okolí. Proto je stále potřeba zvyšovat hodnotu jména společnosti. Pomocí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že hlavní důvod reakce respondentů na nabídku práce je samotná potřeba zaměstnání. Jméno společnosti ovlivnilo pouze 10 (20 %) respondentů. Z čehož lze usoudit, že společnost stále není zcela v povědomí lidí, proto by se měla snažit o zviditelnění.

**Třetí doporučení je zvýšit hodnotu jména společnosti.** Tohoto může společnost dosáhnout skrze větší propagaci všech kladných stránek společnosti, mezi které patří např.: individuální přístup k zákazníkům, neúčtování skrytých poplatků, vysoká etičnost vůči zákazníkům při poskytování nebankovních půjček, jednoduchost a rychlost podání žádosti o půjčku, jasná pravidla splácení a osobní servis. Dobré jméno společnosti může způsobit celkovou změnu názoru uchazeče o pracovní místo na společnost.

***Evidence neúspěšných uchazečů***

Skutečnost, že uchazeči o pracovní pozici při výběrovém pohovoru neuspěli, nemusí vždy znamenat to, že jsou pro společnost zcela nevhodní. Z tohoto důvodu by si společnost měla zachovat kontakt na tyto uchazeče, neboť by pro ni v budoucnu mohli být atraktivní.

**Čtvrté doporučení je zavést ve společnosti databázi neúspěšných uchazečů.** Tato databáze by obsahovala jména uchazečů společně s jejich životopisy. Společnost by v případě

otevření nového oddělení či uvolnění další pracovní pozice mohla tyto neúspěšné uchazeče kontaktovat a usnadnit si tak celkový proces získávání a výběru nejvhodnějšího uchazeče, což by vedlo ke snížení nákladů na tento proces.

## 6 Závěr

Bakalářská práce na téma Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o. byla rozdělena do dvou ucelených částí.

První část lze označit za část teoretickou. Na základě odborných studií byl detailně popsán proces získávání a výběru zaměstnanců. Každá společnost se snaží obsadit svá pracovní místa nejvhodnějšími zaměstnanci, kteří jsou dostatečně kvalifikováni a schopni vykonávat danou práci efektivně a zodpovědně. Z tohoto důvodu je proces získávání a výběru zaměstnanců velice důležitý a neměl by být podceňován. Neboť při výběru a dosazení na volnou pracovní pozici nevhodného zaměstnance mohou společnosti vzniknout velké ztráty.

Druhá část byla částí praktickou. Tato část se zabírala procesem získávání a výběru zaměstnanců v konkrétní společnosti a to společnosti Provident Financial s.r.o. Praktická část byla rozdělena na tři kapitoly.

První kapitola praktické části (v textu uvedena jako kapitola 3) charakterizovala vybranou společnost. Uvedla význam společnosti ve světě, v České republice, sídlo společnosti, její cíl a organizační strukturu.

Druhá kapitola praktické části (v textu uvedena jako kapitola 4) analyzovala samotný proces získávání a výběru zaměstnanců a v závěru vyhodnotila dotazníkové šetření. V úvodu tato kapitola popisovala řízení a plánování lidských zdrojů ve společnosti. Dále následoval popis procesu získávání zaměstnanců. Tento proces zahrnoval: popis pracovní pozice, zdroje získávání zaměstnanců, metody získávání zaměstnanců a výčet dokumentů požadovaných od uchazečů. Po procesu získávání zaměstnanců byl popsán proces výběru zaměstnanců. Tento proces zahrnoval předvýběr, pomocí něhož byl redukován vysoký počet uchazečů o volnou pracovní pozici. Dále metody výběru zaměstnanců, kdy hlavní používanou metodou byl dvoukolový pohovor. Poté byly rozvrhnuty konečné fáze procesu výběru zaměstnanců, mezi které patřilo oznámení úspěchu či neúspěchu uchazečům. Následně bylo popsáno zavedení nových zaměstnanců do praxe. Závěr kapitoly byl věnován vyhodnocení dotazníkového šetření. V rámci tohoto šetření bylo zaměstnancům společnosti rozesláno 60 dotazníku prostřednictvím elektronické pošty. Návratnost dotazníků činila 83 %, což znamená, že se vrátilo 50 správně vyplněných dotazníků. Tato část bakalářské práce byla velice důležitá, neboť dotazníkové šetření napomohlo k zjištění interních informací, pomocí kterých mohly být stanoveny návrhy a doporučení na zlepšení a zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o. Dotazník vyplňovali

zaměstnanci obchodního oddělení, kteří prošli již novým procesem získávání a výběru, který je ve společnosti používán již pátým rokem.

Ve třetí kapitole praktické části (v textu uvedena jako kapitola 5) byly stanoveny návrhy a doporučení pro zkvalitnění a zefektivnění procesu získávání a výběru zaměstnanců. V této kapitole byly navrženy čtyři doporučení. Mezi tyto doporučení patřilo: rozšířit metody získávání zaměstnanců o inzerát v regionálním tisku, lepší popis nabízené pracovní pozice, zvýšení hodnoty jména společnosti a zavedení databáze neúspěšných uchazečů o pracovní pozici.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat celkový proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Provident Financial s.r.o. Na základě této analýzy navrhnout vhodná doporučení, která by pomohla zkvalitnit daný proces. Na závěr je možno konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn.



## Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BLÁHA, Jiří, MATEJČÍK, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- [3] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
- [4] D'AMBROSOVÁ, Hana, ČORNEJOVÁ, Helena, LEŠTINSKÁ, Vlasta, PELECH, Petr, STÝBLO, Jiří, ŠENK, Zdeněk, TRYLČ, Ladislav a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-512-2.
- [5] FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
- [6] HORNÍK, František. *Poznejte své zaměstnance: Vše o assessment centre*. Brno: ERA group, 2002. ISBN 80-86517-20-9.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Zdeňka; BLÁHA, Jiří a Jana BABICOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Akademie J.A. Komenského, 2000. ISBN 80-7048-020-3.
- [8] KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [10] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

[11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

[12] MARIN, David. *Personalistika od A do Z*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.

[13] THORNTON George C. *Assessment centers in human resource management*. United States of America: Addison – Wesley Publishing Company, 1992. ISBN 0-201-55403-8.

### **Internetové zdroje**

[14] Provident členem IPF. *Provident* [online]. (c) 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.provident.cz/pages/Provident-clenem-IPF>

[15] Provident v ČR. *Provident* [online]. (c) 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.provident.cz/pages/Provident-v-CR>

[16] Vize a hodnoty. *Provident* [online]. (c) 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.provident.cz/pages/vize-a-hodnoty>

[17] Členství v profesních organizacích. *Provident* [online]. (c) 2011 [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.provident.cz/pages/profesni-organizace>

[18] Mediální skupina mafra. *Lidové noviny s magazíny* [online]. © 2012 [cit. 2012-05-09]. Dostupné z: [http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra\\_all\cs\\_pro-inzerenty\\_lidove-noviny-s-magaziny.htm](http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_pro-inzerenty_lidove-noviny-s-magaziny.htm)

## **Seznam zkratek**

AC – Assessment centre

IPF – International Personal Finance

plc – Public Limited Company

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....  
Matznerová Barbora

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Žádost o půjčku

Příloha č. 2: Dotazník společnosti

Příloha č. 3: Dotazník